

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh na zvýšení konkurenceschopnosti pekárenské prodejny

The Proposal for Increasing Competitiveness in Bakery Shop

Student:	Lukáš Kučera
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.
Přílohu č. 5 jsem převzal z internetových stránek pekařství Illík.“

V Ostravě dne 7.5.2010

.....
Lukáš Kučera

Chtěl bych poděkovat Ing. Janě Ostrožné, Ph.D. za dobrou spolupráci a věcné připomínky během zpracování bakalářské práce.

Mé poděkování za poskytnuté informace patří také majiteli Pekařství Illík s.r.o. panu Ing. Antonínu Illíkovi.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska konkurence ve službách	3
2.1 Marketing služeb	3
2.1.1 Vlastnosti služeb	3
2.1.2 Marketingový mix služeb	4
2.2 Pojetí konkurence	8
2.3 Analýza konkurence	9
2.3.1 Identifikace konkurentů	10
2.3.2 Cíle konkurence	10
2.3.3 Silné a slabé stránky	10
2.3.4 Reakce konkurenta	11
2.4 Konkurenční výhoda	12
2.5 Konkurenční strategie	13
2.5.1 Konkurenční role	13
2.6 Porterova teorie konkurenčních sil	14
2.7 Poziční mapa	16
2.8 SWOT analýza	17
3. Charakteristika společnosti	18
3.1 Historie společnosti a její vznik	18
3.2 Současnost společnosti	18
3.3 Organizační struktura	19
3.4 Organizace marketingu	20
3.4.1 Komunikační mix	20
3.5 Poskytované služby a nabídka pekařství Illík s.r.o.	22
3.5.1 Výrobky	23
3.5.2 Podnikové prodejny	24
3.5.3 Rozvoz výrobků	25
3.5.4 Ostatní služby	25
3.6 Ekonomická charakteristika	25
3.6.1 Prodejna v Ostravě	27
4. Metodika sběru dat	28
4.1 Dotazování v prodejně	28
4.1.1 Přípravná fáze	28
4.1.2 Realizační fáze	30
4.2 Pozorování konkurentů	32
4.2.1 Přípravná fáze	32
4.2.2 Realizační fáze	33
5. Analýza současného stavu	34
5.1 Stávající marketingový mix pekářenské prodejny	34
5.1.1 Produkt	34
5.1.2 Cena	35
5.1.3 Distribuce	35
5.1.4 Marketingová komunikace (promotion)	35
5.1.5 Lidé	35
5.1.6 Materiální prostředí	35
5.1.7 Procesy	36
5.2 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků	36
5.2.1 Návštěvnost pekářenské prodejny	36
5.2.2 Nákupní chování zákazníka	38

5.2.3	Doplnění služeb	39
5.2.4	Poziční mapa	41
5.2.5	Názor zákazníků na pekárenskou prodejnu.....	42
5.3	Porterova analýza konkurenční sil.....	43
5.4	Vyhodnocení pozorování.....	45
5.4.1	Pekařství Illík	45
5.4.2	Pekaři a spol.	46
5.4.3	Pekařství Seval.....	48
5.4.4	Pekařství Pezo	49
5.4.5	Pekařství Kebísek.....	50
5.4.6	Srovnání vybraných pekárenských prodejen.....	51
5.5	SWOT analýza	52
6.	<i>Návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti prodejny</i>	<i>53</i>
6.1	Produkt	53
6.2	Marketingová komunikace	54
6.3	Materiální prostředí	55
6.4	Procesy	56
7.	<i>Závěr</i>	<i>57</i>
	<i>Seznam použité literatury.....</i>	<i>59</i>
	<i>Seznam zkratek a symbolů</i>	<i>61</i>
	<i>Seznam obrázků a tabulek</i>	<i>62</i>
	<i>Seznam příloh</i>	<i>64</i>

1. Úvod

Nesnaž se být lepší než ostatní, ale buď lepší než jsi.

Henry Ford

Společnost, která chce být na trhu úspěšná a konkurenceschopná, si musí zvolit takovou konkurenční strategii, která jí umožní dosáhnout maximálního zisku při minimálních nákladech a umožní jí dostat se do povědomí zákazníků.

Prosperita společnosti v konkurenčním prostředí je podmíněna dobrou znalostí tržního prostředí, uspokojením potřeb a požadavků zákazníka vhodným produktem. Pro udržení na trhu je pro každý podnik důležité, aby analýzu konkurenční pozice prováděl pravidelně. Analýza konkurence by měla vést ke zjištění silných a slabých stránek podniku v porovnání s konkurencí. Na základě provedené analýzy konkurence by si společnost měla vytvořit konkurenční výhodu, díky které by na trhu uspěla.

Síla konkurence, i v dnešní době některými subjekty stále lehce podceňována, je jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl této tématice věnovat svou bakalářskou práci. Je velmi důležité znát své konkurenty, ale také své zákazníky a zejména jejich přání. Prostřednictvím marketingového výzkumu určitého segmentu trhu je možné zjistit nákupní chování zákazníků, jejich preference a postoje. Pokud firma nezná své zákazníky, je velmi složité vytvářet marketingovou strategii. Pro tvorbu takové strategie je však důležitá i znalost konkurenčního prostředí.

Pekařství Illík s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem pekařských výrobků denní spotřeby a trvanlivého pečiva. Tato společnost je na trhu od roku 1991 a za tuto dobu se stala významnou pekárnou v Moravskoslezském kraji, která hraje důležitou roli na trhu výrobců pečiva. Pekárna disponuje celkem osmi podnikovými prodejny, z nichž jsem si prodejnu na Nádražní ulici v Ostravě vybral ke své bakalářské práci. Důvodem výběru této prodejny je velký počet konkurentů na trhu s pečivem v centru města Ostravy.

Bakalářská práce je zaměřena zejména na analýzu a rozpoznání konkurence a také na analýzu spokojenosti zákazníků s prodejnou Pekařství Illík s.r.o. nacházející se na již zmíněné Nádražní ulici.

Cílem bakalářské práce je zjistit pozici pekářenské prodejny společnosti na Moravskoslezském trhu, její konkurenceschopnost, silné a slabé stránky. Na základě těchto zjištění doporučit návrhy, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Analýzy konkurenceschopnosti a spokojenosti zákazníků budou provedeny pomocí marketingového výzkumu. Spokojenost zákazníků bych rád zjistil pomocí strukturovaného dotazníku, který bych rád nechal vyplnit zákazníkům pekářské prodejny. Pro analýzu konkurence použiji metodu přímého pozorování konkurenčních pekářských prodejen. Výsledky obou výzkumu budu analyzovat a následně je zhodnotím.

Očekávám, že mi všechny výše uvedené metody pomohou k závěrečným doporučením a návrhům, které povedou k posílení konkurenční pozice prodejny Pekařství Illík s.r.o.

2. Teoretická východiska konkurence ve službách

Konkurenceschopnost je pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu. Vzájemné soupeření mezi těmito podniky vytváří konkurenci.[1]

Na možnosti konkurenceschopnosti nebo-li dobrého postavení na trhu v sektoru služeb, mají vliv nejen specifické vlastnosti těchto služeb, ale také zákazníci, kteří jsou vlastnostmi služeb výrazně ovlivňováni. Je proto důležité znát specifické vlastnosti služeb pro dobrou spokojenost zákazníků a pro zjištění údajů o konkurenci.

2.1 Marketing služeb

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojená s fyzickým výrobkem.“¹

Služba je téměř vždy spojena s poskytovatelem služby. [2]

2.1.1 Vlastnosti služeb

Mezi základní charakteristické vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb, která má vliv na další vlastnosti. Službu si nelze před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti zůstávají zákazníkovi při prodeji služeb skryté. Zákazník se tak při hodnocení kvality služeb orientuje zejména podle ceny. Prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. [3]

¹ KOTLER, P. [i]Marketing management. [i] 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 490.

Neoddělitelnost

Další charakteristickou vlastností služby je její neoddělitelnost od nástrojů její produkce. Služba je produkována v zákaznickově přítomnosti, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Poskytovatel služby a zákazník se musejí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. [3]

Proměnlivost

Kvalita poskytovaných služeb závisí na tom, kdo dané služby poskytuje, kdy, kde a jak. Jedna a ta samá služba vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka se může pokaždé lišit. Aby společnost co nejvíce eliminovala proměnlivost služeb, pořádá pro zaměstnance školení a dbá na jejich profesní růst. V některých případech se přistupuje ke standardizaci, ale je nutné rozlišit, které služby standardizovat a kde nabídnout zákazníkům odlišení od konkurence. [12]

Pomíjivost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že se služby nedají skladovat, uchovávat ani znovu prodat nebo někam vracet. [3]

Pomíjivost nemusí být problémem, pokud je poptávka stálá. V opačném případě mají firmy poskytující služby problém. Cílem společností je zajistit rovnoměrnou vytíženost. K tomu jim napomáhá dobrá kombinace jednotlivých prvků marketingového mixu. [12]

Nemožnost vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby, například použít veřejný dopravní prostředek nebo zaparkovat na určeném místě. V případě veřejných služeb má zákazník právo tyto služby produkováné státem využívat pouze v případě jeho plateb daní či sociálního a zdravotního pojištění. [3]

2.1.2 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky

marketingového mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě a v různém pořadí.“²

Cílem těchto prvků je uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Původní marketingový mix obsahoval čtyři prvky **4P**. [3]

- Produkt (product),
- Cenu (price),
- Distribuci (place),
- Marketingovou komunikaci (promotion).

Časem se ukázalo, že pouze čtyřprvkový marketingový mix služeb nestačí, a proto byl stávající marketingový mix rozšířen o následující tři prvky [14]

- Materiální prostředí (physical evidence),
- Lidé (people),
- Procesy (process).

Všechny tyto části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité pozice produktu na trhu. Cílem je dosažení odlišné pozice produktu od jiných výrobků konkurence. Občas je potřeba změnit určitou část marketingového mixu. Některé prvky jsou snadno změnitelné, jiné se mění s velkými obtížemi. Všechny nástroje marketingového mixu spolu velmi úzce souvisí.[5]

Produkt

„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co má schopnost uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“³

Marketingový mix služeb popisuje produkt jako proces bez hmotných výsledků. Základním prvkem definujícím službu je její kvalita. [3]

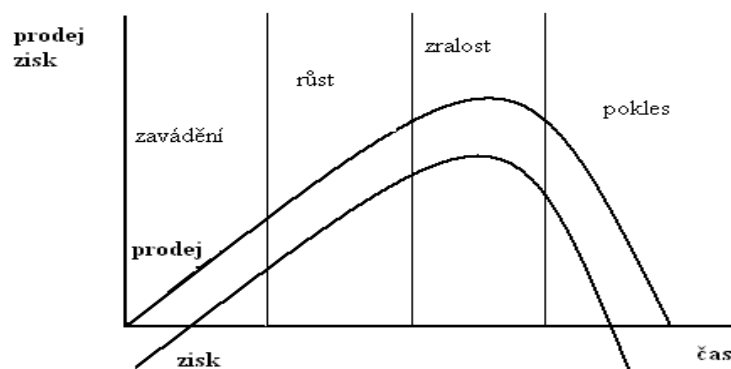
Produktem může být výrobek, služba, myšlenka, osoba, organizace, kulturní výtvar, místo apod. [12]

Cyklus tržní životnosti produktu PLC (obr.2.1) je dán dobou, po kterou je produkt na trhu prodáván. Ukazuje vývoj prodeje a zisku v jednotlivých etapách. Cyklus tržní životnosti má čtyři hlavní etapy: zavádění, růst, zralost a pokles.

² VAŠTÍKOVÁ, M. [i]Marketing služeb – efektivně a moderně.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 237 s. ISBN 978-80-2472721-9, str. 26.

³ KOTLER, P. [i]Marketing management. [/i] 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 461.

Obr. 2.1 **Cyklus tržní životnosti produktu**



Zdroj: Vlastní

Zavádění

Tato první fáze tržního cyklu životnosti výrobku začíná v době, kdy je výrobek (služba) prvně distribuován na trh. V této první fázi zakoupí výrobek pouze malé procento zákazníků, proto tržby rostou pomalu. Malý počet zájemců bývá způsoben nízkou informovaností spotřebitelů, vysokou cenou, nedostatečnou distribuční sítí a také skutečností, že velmi malá část zákazníků má tzv. „průkopnického ducha“. Z ekonomického hlediska bývá tato fáze provázena ztrátou. Nízké tržby totiž nestačí dorovnávat vysoké náklady, které jsou spojeny s posílením distribučního systému, zejména reklamy. [6]

Růst

Vysoký růst zisků a tržeb je spojen právě s fází růstu. Spotřebitelé patřící mezi inovátory již daný produkt zakoupili a většina ostatních spotřebitelů následuje jejich příklad. Dochází tak k zlevnění výroby v důsledku vyššího rozsahu prodeje a tím i výroby. V této fázi na trh přicházejí noví konkurenti s vylepšenými vlastnostmi produktu. Jestliže se firma chce na trhu udržet, musí už v této fázi produkt zdokonalovat, pronikat na nové segmenty trhu a zdokonalit prodejní cesty. [6]

Zralost

Ve fázi zralosti se začne produkt nacházet, jestliže se začne zpomalovat tempo růstu tržeb z prodeje. Zralost trvá zpravidla déle než fáze předcházející. Dochází ke

snižování cen, zvyšování reklamy, zdokonalování produktu a k vyřazení slabší konkurence. V této fázi životního cyklu výrobku je důležité získat určitou výhodu na trhu. Cesta k této výhodě může vést skrze modifikaci produktu, modifikaci trhu a aktivním využíváním nástrojů marketingového mixu. [6]

Úpadek

Fáze úpadku je neodvratná. V této fázi dochází k výraznému poklesu tržeb. Tento pokles má řadu příčin, ke kterým patří změna vkusu spotřebitele, růst konkurence a technologický pokrok. Obecně by měly být sníženy výdaje na propagační aktivity, neboť je vhodnější investovat peníze do nových výrobků s větší perspektivou. Řada firem z trhu odchází nebo snižuje nabídku produktu. [15]

Nevyvíjet nové výrobky je riskantní, ale vývoj nových výrobků s sebou nese také značné riziko. Úspěšnosti nových výrobků brání např. zkracování doby vývoje, nedostatek kapitálu, zkracování životního cyklu výrobku nebo nedostatek nápadů. [5]

Cena

Představuje částku, za kterou jsou výrobek nebo služba prodávány na trhu. Je důležité všimnout si relativní úrovně ceny, nákladů, úrovně poptávky, různých slev, reálné poptávky a produkční kapacity v místě a čase. Cena představuje významný ukazatel kvality služeb. [3]

Distribuce

Distribuce představuje souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění produktů konečným uživatelům. Zahrnuje rozhodnutí o místě, kde bude služba fyzicky provozována, a o distribučním mixu dané služby. Výzkum distribuce poskytuje vedoucím pracovníkům informace, na základě kterých se mohou správně dohodnout o taktice či strategii v oblasti distribuční politiky. [7]

Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci lze chápat jako proces výměny vědomých a nevědomých informací. Marketingová komunikace je cílevědomé působení, jehož úkolem je přesvědčovat, informovat a ovlivňovat spotřební a nákupní chování zákazníků. Do marketingové komunikace patří reklama, podpora prodeje, public relation (PR), osobní prodej a přímý marketing. [8]

Lidé

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem k zařazení prvku lidé do marketingového mixu. Tento významný prvek mixu má přímý vliv na kvalitu služeb. Lidé ve službách se dělí na zákazníky a zaměstnance. Organizace se musí zaměřovat na kvalitní výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců a zároveň musí stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi oběma stranami. [3]

Materiální prostředí

Organizace poskytující služby mohou využívat materiálního prostředí k odlišení svých produktů na trhu a tím jim dodat určitou konkurenční výhodu. Materiální prostředí tvoří interiér a exteriér budov, umístění zařízení v interiéru a ostatní prostory, kde jsou provozovány služby. Další důležitou součástí je příjemná atmosféra míst, kde jsou služby poskytovány. K pozitivní atmosféře patří vůně, hudba, barvy, zrakové vjemy, teplota či materiál a jeho vlastnosti. [3]

Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb představuje důležitou součást marketingového mixu služeb. Lidé čekající hodiny na vyřízení žádosti zcela jistě nebudou spokojeni s poskytovanou službou. Proto je důležité pravidelně provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky procesů. [3]

2.2 Pojetí konkurence

„Konkurenci lze definovat jako soutěž subjektů trhů o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a při prodeji vlastních výkonů (výrobků a služeb).“⁴

Je důležité si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady [9]:

- musí být konkurenční, tzn. musí mít konkurenceschopnost;

⁴ SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika.[i/] 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 9788024719924, str. 440.

- musí mít konkurenční zájem, tzn. musí chtít vstoupit do konkurence a musí disponovat specifickým potencionálem.

2.3 Analýza konkurence

Každá firma má své konkurenty. O to více, čím je podnik úspěšnější. Konkurenty není dobré ignorovat. Zákazník mnohdy nedokáže jen tak rozeznat, v čem je rozdíl, a proto je pro společnost velmi důležité odlišit se, být nezaměnitelný. Důležité je také sledovat i vzdálenější konkurenty. Někdy může být ohrožením i nová technologie, která může podnik zničit snadněji než jakýkoliv konkurent. [4]

Na světě nelze nalézt firmu, která by neměla své konkurenty. „Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější.“⁵

Řízení konkurenčního boje je pro firmu velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností, která vyžaduje dostatečné znalosti, značné zkušenosti a pořádnou dávku štěstí. [10]

Konkurenci není dobré podcenit, ani se od ní nechat utlačovat či omezovat. Podstatou analýzy konkurence je zjištění, jakou konkurenční výhodu jsme schopni svým zákazníkům nabídnout. A tím dát zákazníkům s náskokem to, co potřebují. Je tedy důležité najít slabé stránky konkurenta a definovat své výhody.

K svedení úspěšného boje s konkurencí je třeba dodržovat následujících šest základních zákonitostí [10]:

1. optimálně soustředit síly na soupeřova slabá místa a využít vlastních silných stránek;
2. největší pozornost věnovat momentu překvapení;
3. místo střetu je potřeba volit tak, aby byly uplatněné vlastní přednosti;
4. maximální pozornost věnovat komunikaci;
5. je potřeba pečlivě sladit cíle strategie společnosti a prostředky k jejich dosažení;
6. pomocí operativních změn obdržet značné výhody, přičemž je důležité měnit nejen technické prostředky, ale také způsob vedení konkurenčního boje.

⁵ BARTES, F. [i]Konkurenční strategie firmy.[i/] 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7, str. 7.

2.3.1 Identifikace konkurentů

Na konkurenty se ve většině firem nahlíží jako na ty, jež ohrožují (na protivníky). Zájem firem se zejména soustřeďuje na to, jakým způsobem proti nim získat podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Konkurenti jsou nepřátelé, kteří musí být odstraněni. Přestože mohou být konkurenti bezpochyby hrozbou, správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku naopak ještě zvýšit, než oslabit. Konkurenti jsou tedy užiteční nejen konkurencí jako takovou, ale mohou být i danému podniku prospěšnější, než se většinou uznává. [11]

Odvětvové vymezení konkurentů

Podle odvětví svou konkurenci identifikuje většina firem. Odvětví tvoří skupina firem, které nabízí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty. To znamená, že pokud v daném odvětví vzroste cena jednoho produktu, povede to ke zvýšení poptávky po jiném produktu, který ten původní dokáže nahradit. [2]

Tržní vymezení konkurentů

V tomto případě firma neidentifikuje konkurenci z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Firmy usilují o uspokojení stejných potřeb zákazníků nebo obsloužení stejné skupiny zákazníků. Tržní vymezení konkurence firmě zpravidla ukáže širší rozhled u skutečné a potenciální konkurence. Ve firmě to vede k lepšímu dlouhodobému plánování. [2]

2.3.2 Cíle konkurence

Pro firmu je důležité uvědomit si, čeho chtějí jednotliví konkurenti dosáhnout. Firma by si měla sama určit, zda se zaměří na dlouhodobé nebo krátkodobé cíle. Problém může nastat, jestliže konkurenti sledují několik cílů najednou, v tomto případě je důležité tuto skutečnost včas odhalit. Cíle firem jsou dány mnoha faktory, které mají vliv na velikost firmy, její rozhodování, finanční situaci nebo úroveň managementu. [4]

2.3.3 Silné a slabé stránky

Jedním z hlavních kroků pro dosažení firemních cílů je kromě firemních znalostí, zdrojů a schopností také správná identifikace silných a slabých stránek konkurenčních společností.

Existuje několik konkurenčních postavení společností na trhu [4]:

- neudržitelné – neexistuje možnost na zlepšení jejího postavení;
- slabé – výkonnost firmy je nedostatečná, ale je zde možnost zlepšení;
- udržitelné – výkon společnosti je stabilní;
- výhodné – společnost může uplatnit své silné stránky pro zlepšení své tržní pozice;
- silné – společnost může provádět nezávislé aktivity bez ohledu na konkurenci;
- dominantní – společnost kontroluje chování všech konkurentů.

Při analyzování konkurence je pro společnost výhodné sledovat následující proměnné [4]:

- podíl na trhu – podíl konkurenta na cílovém trhu;
- podíl na povědomí – podíl zákazníků, kteří si daného konkurenta vybaví;
- podíl na oblibě – podíl zákazníků, kteří by si od daného konkurenta koupili výrobek.

Lze říci, že společnosti, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zvětšují svůj podíl na trhu, a tím pádem dosahují také větší rentability.

2.3.4 Reakce konkurenta

Pokud je možné odhadnout reakce napadené firmy, je rovněž možno identifikovat, jak se napadená firma bude bránit. Podle způsobu reakce těchto firem rozlišujeme tyto typy konkurentů [10]:

Vybíravý konkurent - věnuje pozornost jen některým druhům ohrožení od konkurence a ostatních si nevšímá;

Konkurent-tygr - reaguje velice rychle a důrazně na jakýkoliv útok a vpád do svého teritoria;

Stochastický konkurent - nelze předvídat způsob jeho reakce, někdy zareaguje a někdy ne;

Laxní konkurent - na útok konkurence nereaguje rychle, většinou neumí včas rozpoznat pohyb konkurenčních firem nebo k tomu nemá dostatek sil.

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď formou nižších cen, nebo vyšším užitek, který vyrovná vyšší ceny. [2]

Pro společnost může mít konkurenční výhoda mnoho podob, jedním u nich je např. výrobek, jeho cena, jakost, konstrukce, design a služby, které s ním souvisí. Další výhodou může být podniková značka, způsob výroby, technické vybavení a jiné. [1]

„Konkurenčnost má dvě spojitě stránky: jednak schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty, jednak schopnost čelit náporu konkurentů“.⁶

Mít dostatečné konkurenční výhody v podstatě znamená být konkurenční. Proto je třeba, aby se konkurenční výhoda rozvíjela zejména v těchto směrech [1]:

- rozvíjet ji v hlavním směru podnikového rozvoje;
- posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami;
- vytvářet svazek silných konkurenčních výhod, které se vzájemně doplňují a posilují;
- podle možností rozvíjet rezervní konkurenční výhodu, která by přišla na řadu v čase oslabení hlavní konkurenční výhody;
- v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje podniku ještě stále silnou pozici na trhu, připravovat další, pokud možno ještě mocnější konkurenční výhodu.

Konkurenční výhodu nelze poznat a pochopit, pokud se na společnost díváme jako na celek. Chceme-li tedy zjistit zdroje konkurenční výhody, je třeba systematicky zkoumat všechny činnosti prováděné společností a prozkoumat, jak na sebe vzájemně působí. Jedním z nástrojů pro takové zkoumání je hodnotový řetězec, který rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností. Tímto je možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu tak může podnik získat tím, že bude tyto strategicky významné činnosti provádět levněji a lépe než jeho konkurenti. [11]

⁶ JIRÁSEK, J. [i]Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu.[/i] 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8, str. 50.

2.5 Konkurenční strategie

Jedná se o strategie, které mají společnosti přinést co možná největší strategickou výhodu a získat silnou pozici vůči konkurenci.

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v odvětví, v němž se konkurence projevuje. Cílem této strategie je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Za účinnou konkurenční strategií se považuje strategie, která dokáže působit vůči všem pěti konkurenčním silám definovaných Porterem. [11]

Jak tedy uvádí Kotler [2], Michael Porter navrhuje tři základní vítězné konkurenční strategie, které umožní zdolávání pěti konkurenčních sil a předstížení jiných firem v odvětví.

1. Celkové prvenství v nákladech

Touto strategií se firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních i distribučních nákladů, aby mohla zavést nižší cenu než konkurence a tím získat větší podíl na trhu.

2. Diferenciace

Tady se firma koncentruje na vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, aby tak působila jako lídr dané třídy v odvětví. Podmínkou pro úspěšné uplatnění této strategie je to, aby firma vybrala pro diferenciaci ty charakteristiky, kterými se liší od konkurence. Pokud cena nebude příliš vysoká, většina zákazníků bude tuto značku preferovat.

3. Zaměření

Základem této strategie je zaměření firmy jen na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh. Výsledkem je, že společnost bude vykazovat nižší náklady nebo dosáhne diferenciaci. Ideálem je dosáhnouti obojího.

2.5.1 Konkurenční role

Podle rolí, které hrají konkurenční firmy na trhu, klasifikujeme čtyři základní typy. [2]

Vůdce trhu

Zahrnuje přibližně 40% trhu. Taková společnost zaujímá největší tržní podíl, obvykle vede ostatní firmy v otázkách týkajících se změny cen, zavádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu. Společnost je orientačním bodem pro

ostatní společnosti. Dominantní postavení takové společnosti je ze strany ostatních firem respektováno. [2]

Vyzyvatel

Vyzyvatelé nebo také pronásledovatelé tvoří 30% trhu. Druhá největší firma v odvětví, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl. Taková společnost buď může zaútočit na vedoucí firmu a další konkurenty, nebo se snaží o tzv. tržní následování. [2]

Následovatel

Druhá největší firma v odvětví, která si chce udržet dosavadní podíl. Tato společnost upřednostňuje následování vedoucí firmy a nesnaží se s ní bojovat. Tvoří asi 20 % trhu. [2]

Mikrosegmentář (troškař)

Jedná se o společnosti na trhu, které se zabývají obsluhováním nejrůznějších mezer na trhu. Tyto společnosti ostatní firmy přehlížejí nebo je ignorují. Vytváří přibližně 10% trhu. [2]

2.6 Porterova teorie konkurenčních sil

Touto teorií se snaží Porter vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model vysvětluje, jak aktivity a chování tržních subjektů ovlivňují výši jejich zisků. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. [2]

Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil: nově vstupující firmy, riziko substitučních výrobků, soupeření stávajících konkurentů, vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů – viz obr 2.2.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt takové postavení, kde firma může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení zvrátit ve svůj prospěch. [2]

Obr. 2.2 Porterova teorie konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní

Stávající konkurenti v odvětví

Konkurenční boj mezi firmami je v podstatě soutěží na témže trhu. Úroveň rivality této soutěže závisí na velikosti trhu, velikosti nákladů, výrobní kapacitě, stupni koncentrace a jiné. Vzájemná rivalita mezi konkurenčními firmami může vést k cenovým válkám. [2]

Potenciální noví konkurenti

Nově vstupující konkurence přináší na trh novou kapacitu, podstatné zdroje a snaží se usilovat o podíl na trhu. Vstup této konkurence může znamenat snížení cen na trhu nebo růst nákladů. Vstup na trh a výstup společností z trhu závisí na překonání různých bariér. Jestliže jsou tyto bariéry vysoké, vstup a výstup je velmi komplikovaný, avšak zisk v tomto případě může být také vysoký. Pokud jsou bariéry nízké, firmy mají snadnější vstup a výstup do odvětví, avšak dochází k nižší rentabilitě. [2]

Bariéry vstupu podle Bartese [10]:

- strategická bariéra – snaha již existujících dodavatelů vytvořit pro nově přichozí neatraktivní trh;
- strukturní bariéra – jedná se o nezkušenost a omezenost přístupu k distribučním kanálům.

Substituty

S rostoucí možností zastupitelnosti výrobků se snižuje atraktivita daného segmentu. Je proto velmi důležité sledovat trendy cen substitučních výrobků, protože právě tyto výrobky mohou nahradit naše výrobky, a tím omezit cenu a snížit zisk společnosti. [2]

Dodavatelé

Dodavatelé představují pro společnost další významnou hrozbu. Mohou ovlivňovat cenu a objem dodávek, a tím ovlivnit cenu a kvalitu výrobků. [2]

Zákazníci

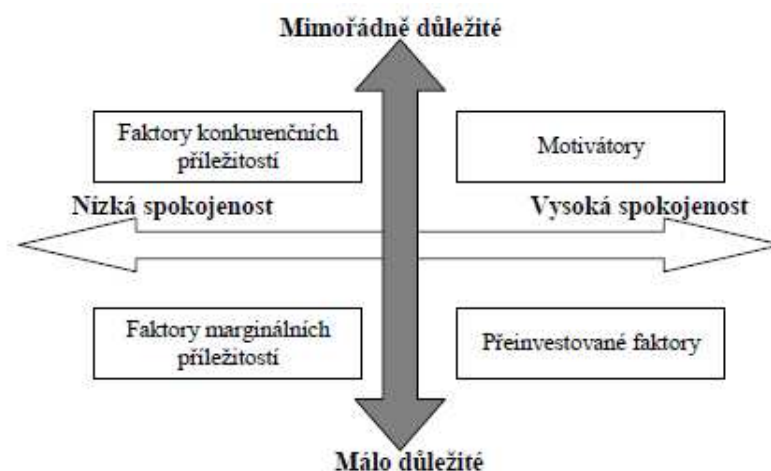
Zákazníci se snaží o snížení cen, požadují lepší kvalitu výrobků nebo služby a tím staví konkurenty proti sobě. Tato moc zákazníků se zvyšuje s jejich rostoucí koncentrovaností a organizovaností. Nejlepší obranou společnosti je vytvoření výborné nabídky, kterou zákazníci nemohou odmítnout. [2]

2.7 Poziční mapa

Užitečným zdrojem pro upřesnění podnikatelských příležitostí je poziční mapa. Poziční mapa představuje grafické vyjádření spotřebiteli vnímané podobnosti nebo odlišnosti značek určitého druhu produktu nejvýznamnějších firem v odvětví. Je tedy mapou subjektivních názorů spotřebitele uložených v jeho mysli. Poziční mapu je tedy možné sestavit na základě údajů o spokojenosti a důležitosti různých faktorů pro zákazníka. [6]

Poziční mapa je rozdělena do čtyř kvadrantů, viz. obr. 2.3. Na základě hodnocených faktorů zákazníkem se tyto faktory rozmístí do jednotlivých kvadrantů. Každý kvadrant pak představuje odlišnou strategii, kterou by měla společnost zvolit. Nejvíce finančních prostředků by měla společnost investovat do faktorů konkurenčních příležitostí. U motivátorů je důležité udržet především jejich vysokou míru kvality. U faktorů marginálních příležitostí se investice dostatečně nevrátí a čtvrtý kvadrant obsahuje faktory, které jsou přeinvestované. [15]

Obr. 2.3 Poziční mapa

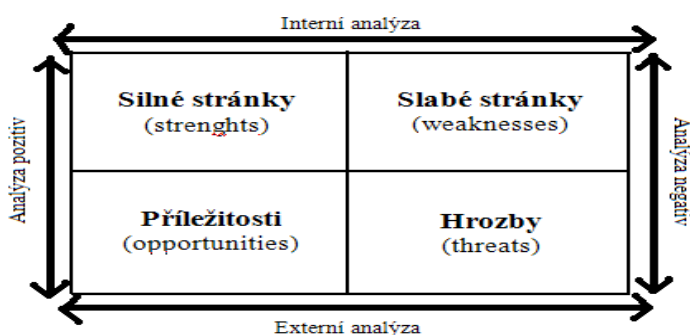


Zdroj: [14]

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza (obr. 2.4) slouží k základní identifikaci současného stavu společnosti. Zobrazuje základní faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňují dosažení předem stanovených cílů. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady společnosti k uskutečnění určitého podnikatelského záměru, současně však posoudit i vnější příležitosti a omezení. SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek společnosti a z analýzy příležitostí a ohrožení. [13]

Obr. 2.4 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní

3. Charakteristika společnosti

3.1 Historie společnosti a její vznik

Společnost Pekařství Illík s. r. o. vznikla na podzim roku 1991 takřka na zelené louce bez jakýchkoliv pekařských zkušeností a rodinných tradic. Tyto tradice však byly plně respektovány technologií pečení, kdy prvním zařízením byla klasická parní pec, ve které se topilo dřevem a uhlím. S postupem času přibývalo v pekárně technologických zařízení, vzrůstal počet zaměstnanců, rozšiřoval se sortiment nabízených výrobků a s ním i početná základna spokojených odběratelů.

Tyto skutečnosti přiměly jednatele společnosti v roce 1995 k rozšíření zástavby a to tak, že plocha pekárny se rozšířila na dvojnásobek o výrobní, skladovací a manipulační prostory. V roce 2000 byla zahájena další etapa rozšiřování kapacity a pekárna se rozrostla o další výrobní prostory, expedici a skladová síla na mouku.

V roce 2007 byla založena první podniková prodejna v Bílovci, ve stejném roce v září také největší dosavadní podniková prodejna v Ostravě. Prodejny se dále rozrůstaly a koncem roku 2009 vlastnila pekárna 8 podnikových prodejen. V září roku 2007 začala přístavba expedičních, výrobních, skladovacích a kancelářských prostor, které by podle plánů měly být dokončeny začátkem roku 2010. Nová část pekářenského komplexu pomůže společnosti v mnoha směrech.

3.2 Současnost společnosti

V současné době patří firma mezi významné pekárny Moravskoslezského kraje a hraje důležitou roli na trhu výrobců pečiva. Denně v třísměnném nepřetržitém provozu vyrábí cca. 160 druhů výrobků, které rozváží po celém Moravskoslezském kraji. Pekárna zaměstnává asi 200 pracovníků ze širokého okolí, jejich počet se mění v závislosti na sezónní výrobě. Obchodní síť odběratelů tvoří dnes již více než 650 firem z oblasti nadnárodních řetězců, domácích kooperací, středních či drobných živnostníků na celém území Moravskoslezského kraje.

V rámci podnikatelské koncepce má Pekařství Illík s.r.o. vytyčené vize, cíle, poslání a filozofii společnosti.

Filozofie

Realizovat všechny zakázky v daném termínu, čase a požadované kvalitě - zaměřit svou pozornost na „péči“ o stávajícího zákazníka prostřednictvím vyškolených

obchodních zástupců - řidičů a zefektivnit jednotlivé rozvozové trasy. Zvětšit podíl výroby trvanlivého pečiva pro domácí odběratele a orientovat své obchodní aktivity na evropský trh. Minimalizovat vlastní náklady nejen ve výrobním procesu, ale i v oblasti expedice a dopravy zboží k zákazníkovi.

Poslání

Výroba a prodej pekařských výrobků denní spotřeby a trvanlivého pečiva.

Vize

Vybudovat silnou a stabilní firmu konkurenceschopnou na regionálním, národním a evropském trhu.

Cíle

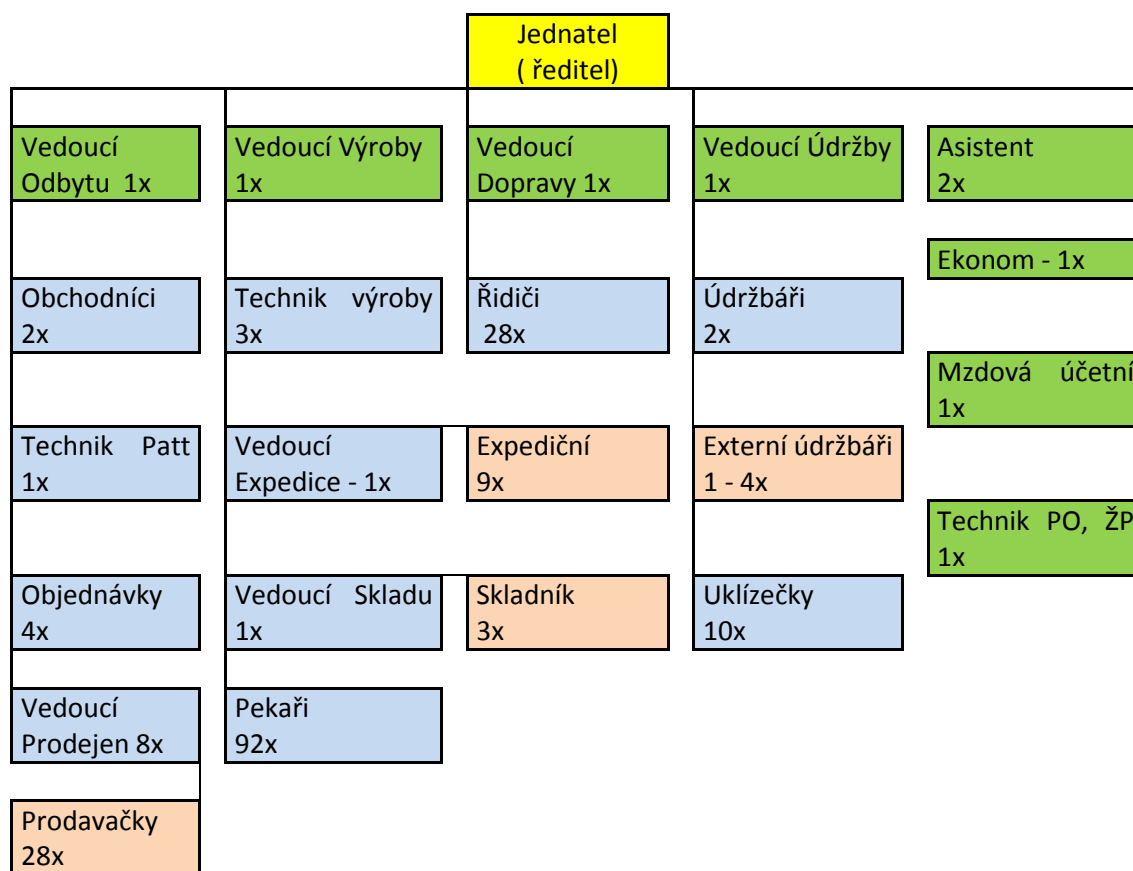
Cílem firmy je plně uspokojit trendy a potřeby odběratelů bez ohledu na jejich velikost či výši obrátu. Dokladem toho je i skutečnost, že firma je ve fázi schvalování certifikátu řízení kvality ISO 9001 a ISO 14001.

3.3 Organizační struktura

Z hlediska právní formy je Pekařství Illík společností s ručením omezeným. Celé obchodní jméno společnosti je Pekařství Illík s.r.o. Předmětem podnikání tohoto podniku je výroba a prodej pekařských výrobků. Jak již jsem zmínil, v současné době zaměstnává pekařství přibližně 200 zaměstnanců. Mezi tyto zaměstnance řadí jak interní, tak externí zaměstnance. Jednotlivé stavy zaměstnanců a organizační struktura viz obrázek 3.1.

Jednatelem, ředitelem a majitelem společnosti je Ing. Antonín Illík. Ve vedení firmy mu napomáhají dva asistenti, ekonom, mzdová účetní, technik, vedoucí odbytu, výroby, dopravy a vedoucí údržby. Vedoucí těchto provozních úseků jsou přímo nadřízenými zaměstnancům pracujících právě v těchto úsecích. Z obr. 3.1 je také patrné, že na zaměstnance v pekářských prodejnách, expedici a skladu dohlíží vedoucí prodejny, expedice a skladu. Na pracovní činnost externích údržbářů dohlíží stálí údržbáři. Ostatní zaměstnanci pekařství nedisponují nadřízenými funkcemi vůči jiným zaměstnancům.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní

3.4 Organizace marketingu

Marketing je důležitou součástí každé firmy. Ve firmě Pekařství Illík s.r.o. se o organizaci marketingu stará majitel firmy Ing. Antonín Illík spolu se svými asistenty.

3.4.1 Komunikační mix

Z aktivit komunikačního mixu preferuje pekařství reklamu, různé formy podpory prodeje, internetové stránky a PR aktivity.

Reklama

Pro posílení konkurenceschopnosti a zvýšení prodeje je velmi důležitá reklama. Pekařství Illík využívá ke svému zviditelnění spoustu druhů reklam. Na samotné budově pekárny se nachází obrovský billboard upozorňující na pekárenský objekt. Podnikové prodejny jsou označeny výraznými nápisy upozorňující na samotnou prodejnu. Všechny prodejny jsou barevně sladěny v podnikových barvách a disponují

příslušenstvím upraveným do podnikových barev. Mezi podnikové barvy společnosti patří žlutá, zelená a bílá.

Další nedílnou součástí podnikové reklamy jsou automobily, které rozváží vlastní výrobky a zároveň se podílí na image pekárny. Tyto automobily nesou označení firmy v podobě loga umístěného na korbě automobilu. Logem společnosti jsou také označeny obaly vlastních pekárenských výrobků. Některé výrobky, které nemají vlastní obal, obsahují alespoň papírovou stužku, která taktéž disponuje označením společnosti ve formě loga. Viz obrázek 3.2. Většina výrobků však neobsahuje označení vůbec.

Obr. 3.2 Logo společnosti



Zdroj: www.illik.cz

Reklamními předměty společnosti jsou také trička, kalendáře, tužky, bloky, čepice, mapy a další. Tyto dárkové předměty věnuje zpravidla pekařství každoročně svým obchodním partnerům a zaměstnancům. Pro nové zákazníky, popřípadě zájemce, jsou jako reklama připraveny letáky, prospekty a jiné informační materiály. Jako originální způsob reklamy využívá podnik dva předměty. Jsou jimi mincovník a tzv. sem-tamky. Mincovník je podložka, na kterou zákazníkům pokladní vrací mince. Tento předmět s označením pekařství věnuje podnik do prodejen, které prodávají jeho výrobky. Tzv. SEM – TAMKY jsou nálepky, které informují o otevírání dveří. Tyto nálepky obsahují označení společnosti ve formě loga a sloganu, který zní Prává chuť přírody.

Podpora prodeje

Pekařství Illík s.r.o. se snaží zvýšit prodej svých výrobků pomocí různých slev a akcí, které praktikuje ve vlastních prodejnách. Jedná se zejména o akce 2 + 1 zdarma.. Výraznou měrou se na prodeji podílejí slevy. Slevy na výrobky jsou aplikovány zejména na výrobky s nízkou prodejností, aby tuto prodejnost podpořily. Důležitou součástí podpory prodeje je pravidelný měsíční přísun nových výrobků, díky kterým se pekařství snaží udržet stálé, ale také získat nové zákazníky. Nové výrobky, které ze

strany pekárny přicházejí na trh, jsou v počátcích prodeje nabízeny za zavádějící výhodné ceny.

Internetové stránky

Pekařství Illík s.r.o. disponuje vlastní webovou prezentací, která se nachází na stránkách www.illik.cz. Stránky jsou zaměřeny jak na reklamu samotné společnosti, tak i na poskytování informací o společnosti. Na webových stránkách se nachází nabídka výrobků, informace o samotné pekárně, informace o prodejnách, nabídka zaměstnání, aktuality, jsou prezentováni obchodní partneři pekařství, fotografie a možnost zaslání případného příspěvku mailem. Stránky jsou sladěny do firemních barev a jsou označeny logem i sloganem společnosti.

PR aktivity

Nejvýznamnější hlavní PR aktivitou podniku je pravidelný dvouměsíčník, který se vydává pod názvem Pekařské noviny. Obsahem novin je několik pravidelných i nových rubrik, které jsou určeny pro širokou veřejnost i zaměstnance. V novinách se čtenáři pravidelně dozvídají o budoucích plánech firmy, o nových produktech, o procesech výroby jednotlivých produktů. Další součástí obsahu je slovo majitele, anketa, profil zaměstnance, schránka důvěry, informace o prodejnách, soutěž pro zaměstnance a spousta jiných zajímavých článků. Pekařské noviny jsou k dispozici jak v samotné pekárně, tak i ve vlastních podnikových prodejnách. Noviny jsou k dostání zdarma.

Společnost Pekařství Illík s.r.o. se stala sponzorem řady různých organizací, jednotlivců i různých sdružení. Ve formě vlastních výrobků z pekárny poskytovalo pekařství sponzorské dary za rok 2008 u těchto akcí: Domov Karviná, Dům kultury Vítkovice, Dům kultury Akord, sbory dobrovolných hasičů, Městský úřad Bílovec, Letní tábory pro děti, Tyflocentrum Karviná, Gymnázium Mikuláše Koperníka a spoustu dalších. Nejčastějšími darovanými výrobky byly chleby, rohlíky, koláče, frgály a další sladké pečivo. Politická strana ODS od pekařství obdržela sponzorský dar ve formě finančního příspěvku.

3.5 Nabídka pekařství Illík s.r.o.

Pekařství Illík s.r.o. je společnost, která se zabývá výrobou a prodejem pekařských výrobků. Odbyt těchto výrobků zabezpečuje velký počet odběratelů a vlastní podnikové prodejny.

3.5.1 Výrobky

Jak již bylo uvedeno, pekařství Illík vyrábí cca 160 druhů výrobků v třísměnném nepřetržitém provozu, které rozváží po celém Moravskoslezském kraji. Jednotlivé výrobky zařazuje společnost do 8 základních skupin.

Chleba

Všechny chleby vyráběné v pekárně se vyrábějí v různých gramážích a prodávají se jak v balené, tak i nebalené formě. Do skupiny chleby se řadí tyto výrobky – Bílovecký chléb, Chalupářský chléb, Šestizrný chléb, Finský chléb, Toustový chléb, Lhotský zrněný chléb a spousta dalších.

Pečivo běžné

Tento druh výrobků je v pekárně vyráběn v největším počtu. Jedná se o výrobky jako je rohlík, veka, houska, pletýnka, kostka, bageta, zrněnka, graham a další.

Pečivo sladké

Tato skupina pečiva není v pekárně vyráběna v takovém počtu jako dvě předešlé. Přesto však z prodeje výrobků vytváří velký podíl na zisku. Je tomu tak z důvodu vyšších cen těchto výrobků. Do této skupiny patří makový rohlík, koláč, makový závin, vánočky, buchty, pletenec a jiné.

Třená těsta

Výrobky vyráběné z třeného těsta mají podobné vlastnosti jako sladké pečivo, a to jak ve výrobním, tak i v prodejním procesu. Nachází se zde výrobky jako bábovka, mřížka s mákem, makovník, ořechovník, bublanina, biskupský chlebíček a jiné.

Cukrářské výrobky

Výrobky patřící do skupiny cukrářské výrobky jsou vyráběny zpravidla na objednávku nebo při významných událostech a svátcích, jako jsou Velikonoce a Vánoce. Nejvýznamnější a nejprodávanější výrobek této skupiny je kobliha. Dalšími výrobky jsou linecké rohlíčky, cukroví a jiné.

Listové a plundrové těsto

Do této skupiny se řadí výrobky jako jsou loupák, šáteček, taštička a jiné.

Mražené a polopečené výrobky (speciální výrobky)

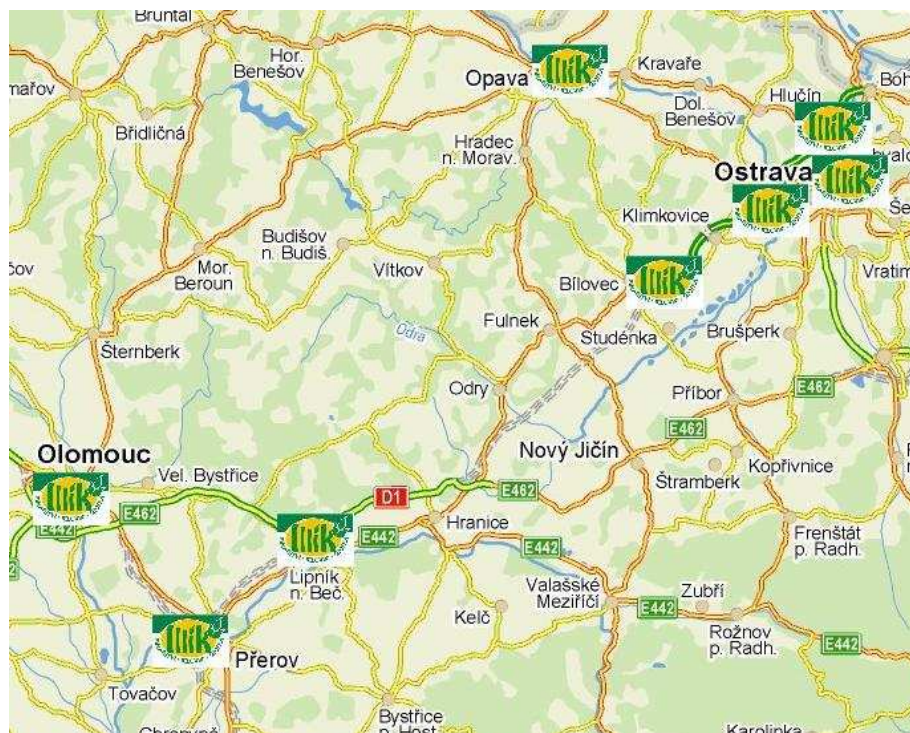
Jedná se o výrobky, které se prodávají odběratelům v mražené nebo polopečené formě. Tyto výrobky se musejí před prodejem dopect v místě prodeje. Jedná se o speciální zahraniční metodu pečení pečiva. Mezi mražené výrobky patří skupiny výrobků běžné pečivo, sladké pečivo a listové plundrové těsto. Mezi polopečené výrobky se řadí chleby. Výrobky patřící do této skupiny se těší velké oblibě zejména v podnikových prodejnách a u odběratelů disponující pecí na rozpékání. Výrobky jsou zákazníkovi podávány přímo po dopečení, tudíž jsou velmi čerstvé. Do této skupiny patří výrobky jako rožek niva, zbojnický rohlík, zelná bulka a další.

Ukázka některých výrobků se nachází v **příloze č.5**.

3.5.2 Podnikové prodejny

Společnost pekařství Illík s.r.o. disponuje celkem osmi vlastními firemními prodejnami. Jsou to prodejny v Lipníku, Olomouci, Bílovci, Přerově, Opavě, dvě se nacházejí v Ostravě – Porubě a jedna v centru Ostravy. (viz obrázek 3.3)

Obr. 3.3 Rozmístění vlastních prodejen



Zdroj: Vlastní

Popis prodejen

Všechny podnikové prodejny disponují prodejní a výrobní plochou o celkovém výměru 100 – 150 m². Díky těmto rozměrům jsou prodejny rozděleny na vlastní prodejní plochu, skladové a pečicí prostory. Všechny osm zmiňovaných prodejen disponuje rotační pecí. Mezi další vybavení prodejen patří mrazicí boxy, chladicí boxy, lednice na nápoje, pokladna, počítač, regály, prodejní pulty, stoly a židle. Prodejny také disponují vlastním sociálním zařízením, šatnou a kanceláří. Pro provoz prodejen jsou potřeba 3 - 6 stálí zaměstnanci. V prodejnách se nachází veškerý sortiment, který se v pekárně vyrábí. Ale také sortiment doplňkový, který tvoří zejména nabídka kávy, čaje a nealkoholických nápojů. Ukázka jedné z podnikových prodejen se nachází v **příloze č.6**. Jedná se o prodejnu na Nádražní ulici v Ostravě.

3.5.3 Rozvoz výrobků

Rozvoz výrobků je jedna z dalších služeb, kterou pekárna poskytuje. Jedná se o rozvoz vyrobených produktů vlastní dopravou odběratelům. Rozvoz probíhá celoročně, a to i o víkendu. Vyrobené produkty jsou rozváženy po celém Moravskoslezském kraji, od malých večeří až po velké supermarkety. Při odběru většího množství pečiva nebo odběru specializovaných výrobků má zákazník možnost objednat zboží přímo v pekárně. V tomto případě existuje možnost dovozu objednaných výrobků. Pravidelný rozvoz zaručuje pekárně pravidelný odběr vyrobených produktů.

3.5.4 Ostatní služby

Jedná se o systém mražených nebo polopečených výrobků. Odběratelům, kteří takové výrobky odebírají, jsou do prodejních míst poskytnuty k užívání vlastní firemní pece. V těchto pecích se pečivo upravuje (dopéká) do konečné prodejní podoby. Tyto pece jsou odběratelům poskytnuty bezplatně na určitou dobu pod podmínkou odběru vlastních výrobků. Výhodou takového procesu výroby je maximální čerstvost výrobků, které putují k zákazníkovi.

3.6 Ekonomická charakteristika

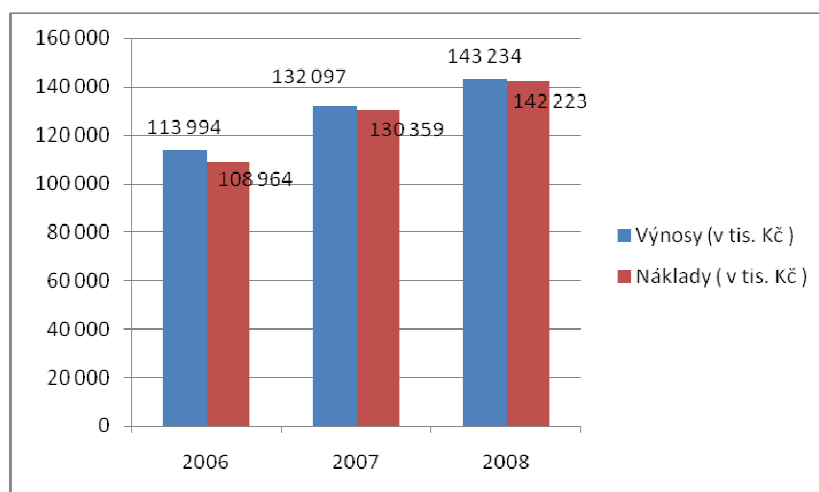
Ekonomickou charakteristiku společnosti bych rád popsal za poslední tři účetní období. Jsou to roky 2006, 2007 a 2008. Z obrázků 3.4 a 3.5 jsou patrné náklady, výnosy a výsledek hospodaření za zmiňované roky.

Obrázek 3.4 zobrazuje, že v roce 2006 byly náklady, ale také výnosy na vysoké úrovni. U nákladů je tomu tak z důvodu počátku výstavby nových pekárenských prostor a také prodejen. Naproti tomu samotné prodejny měly velký vliv na přírůstek výnosů, zejména prodejem vlastních výrobků.

V roce 2007 růst nákladů a výnosů pokračoval. Je tomu tak z důvodu neustálé výstavby pekárenských prostor a výstavby nových podnikových prodejen. Náklady se také navýšily z důvodu zdražení pohonných hmot a surovin na výrobu. Avšak i výnosy dosáhly vyšších hodnot než v roce předešlém, a to zejména díky výnosům nových i stálých prodejen, navýšením cen výrobků a také nalezením nových odběratelů.

Rok 2008 měl z hlediska nákladů a výnosů podobný průběh jako rok předešlý, kdy náklady výrazně navyšovaly dokončovací práce na pekárně a nových prodejnách. I v tomto roce však hodnota výnosů zůstala vyšší než hodnota nákladů.

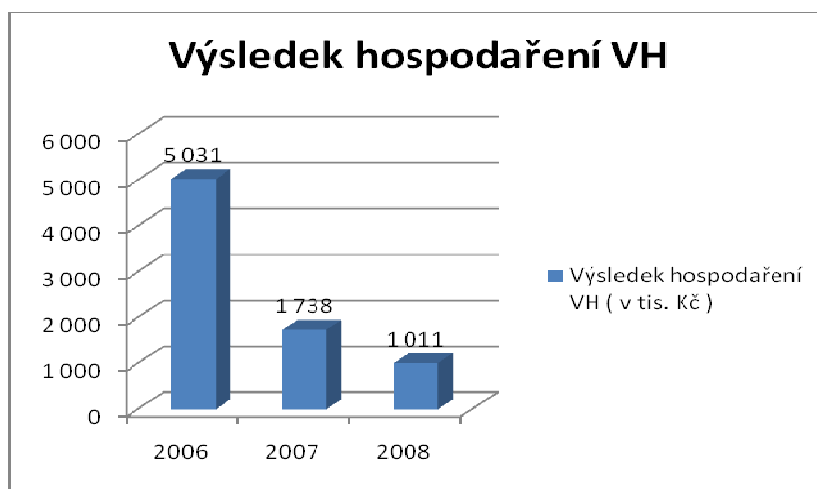
Obr. 3.4 Výnosy a náklady v letech 2006 - 2008



Zdroj: Interní informace firmy

Z obrázku 3.5 zobrazující výsledek hospodaření za roky 2006, 2007 a 2008 je patrný výrazný pokles tohoto ukazatele. Je tomu tak z důvodu velké přestavby pekárny, která vyžaduje obrovské náklady. Kladnou stránkou pekárny je, že i přes veškeré investice do rozvoje pekárny, pekárenských prodejen, prodeje a výroby si za poslední tři roky dokázala udržet kladný hospodářský výsledek.

Obr. 3.5 Výsledek hospodaření v letech 2006 - 2008

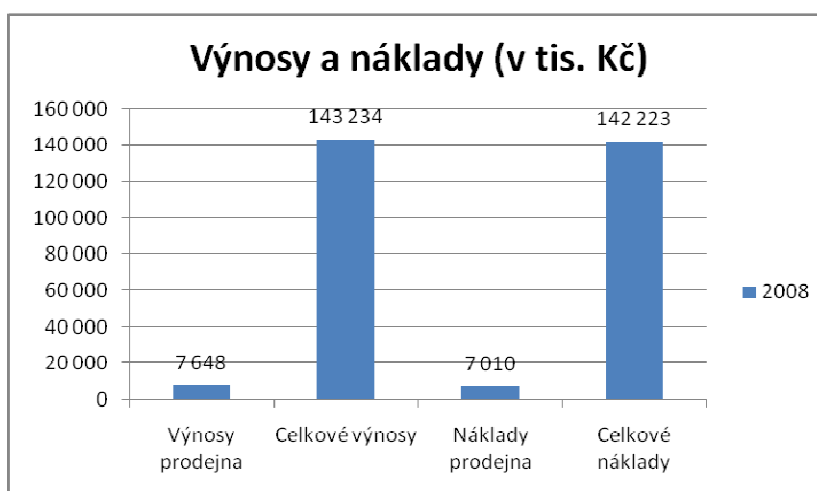


Zdroj: Interní informace firmy

3.6.1 Prodejna v Ostravě

Podniková prodejna v roce 2007 dosahovala nákladů ve výši 2 730 885 Kč a výnosů vy výši 2 160 664 Kč. V tomto roce bylo hospodaření společnosti ve ztrátě 570 221 Kč. Bylo tomu tak z důvodu zavádění prodejny do provozu. O rok později v roce 2008 dosahovaly výnosy výše 7 647 362 Kč a náklady výše 7 009 836 Kč. V tomto roce byla již prodejna úspěšná a dosahovala zisku ve výši 637 526 Kč. Z obrázku 3.6 je patrné, jakou část nákladů a výnosů celé společnosti tvoří náklady a výnosy prodejny.

Obr. 3.6 Podíl nákladů a výnosů prodejny na celkových nákladech a výnosech



Zdroj: Interní informace firmy

4. Metodika sběru dat

Pro zvýšení konkurenceschopnosti pekárenské prodejny je důležitá spokojenost zákazníků a dobrá znalost konkurence. Abych zjistil spokojenost zákazníků s podnikovou prodejnou, výrobky a dalšími faktory, zvolil jsem formu osobního dotazování pomocí vypracovaného dotazníku. Pro analýzu konkurence jsem se rozhodl použít metodu pozorování, kdy jsem prodejnu pekařství srovnával s třemi vybranými konkurenty. Snahou obou těchto výzkumů bylo zjištění několika informací, jako je zvýšení spokojenosti, rozšíření sortimentu, odlišení od konkurence a mnoho dalších. Všechny tyto poznatky jsem se snažil využít při hledání odpovědi, jak zvýšit konkurenceschopnost samotné pekárenské prodejny Pekařství Illík s.r.o. nacházející se v Ostravě na Nádražní ulici.

4.1 Dotazování v prodejně

Metoda dotazování je metoda, která je levná, rychlá a jednoduše z ní lze zjistit postoje, názory a preference respondentů. Tato metoda se tak stala ideálním způsobem, jak zjistit spokojenost zákazníků s pekárenskou prodejnou.

4.1.1 Přípravná fáze

Tato etapa výzkumu je velmi podstatná pro jeho samotnou realizaci. Zahrnuje několik kroků, z nichž nejpodstatnější je definovat problém a cíl výzkumu.

Definice problému a cíle výzkumu

Obyvatelstvo velice ovlivňuje podnikání ve všech podnikatelských sektorech, nejvíce však v sektorech, které jsou pro člověka a jeho přežití nejdůležitější. Do této skupiny patří bezesporu sektor potravinářství, jehož součástí je i pekárenská prodejna. Důležitým faktorem pekárenské prodejny jsou zákazníci, kteří v prodejně nakupují pečivo. Z nemožnosti náhrady pečiva jiným výrobkem vyplývá, že se zákazníci bez pečiva neobejdou a prodejna se naopak neobejde bez zákazníků. Je proto velmi důležité, aby byli zákazníci spokojeni jak s prodáváním pečivem, tak i s celkovou prodejnou, aby zůstávali i nadále prodejně věrni a neodcházeli ke konkurenci.

Cílem výzkumu je tedy zjistit spokojenost zákazníků s pekárenskou prodejnou. Mou snahou je nalézt soulad mezi přáními a potřebami zákazníků, které by mohly vést k případnému rozšíření současné nabídky prodejny a zároveň ke zvýšení konkurenceschopnosti, udržení stálých zákazníků a získání nových.

Plán výzkumu

Typy údajů

Pro vytvoření výzkumu bylo potřebné získat primární a sekundární data. U primárních dat se jednalo o fakta získaná pomocí dotazování respondentů, které tvořili zákazníci pekárenské prodejny. Sekundární data pak byla získána z internetu a marketingového oddělení Pekařství Illík s.r.o.

Způsob sběru dat

Jako formu získávání dat jsem použil techniku osobního dotazování, kdy jsem se ptal vybraných respondentů přímo v pekárenské prodejně. Jednalo se o zákazníky, kteří měli před nebo po nákupu. Zvolenou techniku jsem si vybral cíleně, protože umožňuje přímou vazbu mezi tazatelem a respondentem a má nejvyšší návratnost. Pro realizaci této metody jsem vytvořil strukturovaný dotazník, který obsahoval 12 otázek. (**viz příloha č.1**)

Základní a výběrový soubor

Základní soubor představovali lidé všech věkových kategorií bez rozdílu pohlaví. Především se jednalo o obyvatele Ostravy a blízkého okolí. Výběrový soubor představovali zákazníci pekárenské prodejny v Ostravě. Rovnoměrně jsem se do výběrového souboru snažil zahrnout muže a ženy a všechny věkové kategorie. Celkem bylo dotazováno 200 respondentů.

Časový harmonogram

Provádění jednotlivých činností u dotazování je zobrazeno v časovém harmonogramu (viz tabulka 4.1).

Tab. 4.1 **Časový harmonogram dotazování**

Činnost	Měsíc
Definice problému a cíle	12/2009
Orientační analýza	12/2009
Plán výzkumu	12/2009
Tvorba dotazníku	1/2010
Pilotáž	1/2010
Sběr dat	2/2010
Zpracování údajů	2/2010
Analýza výsledků	2,3/2010
Závěrečná doporučení	3/2010

Zdroj: Vlastní

Testování dotazníku – Pilotáž

Pilotáž jsem provedl pomocí deseti zkušebních dotazníků, které jsem nechal vyplnit stejnému počtu dobrovolníků. Výsledky této pilotáže mi velmi pomohly k finální úpravě dotazníku, kdy jsem opravil dvě otázky v dotazníku tak, aby byly pro respondenta více srozumitelné a dotazovaný přesně věděl, co je po něm vyžadováno.

4.1.2 Realizační fáze

Představuje samotnou realizaci marketingového výzkumu od sběru dat po jejich zpracování.

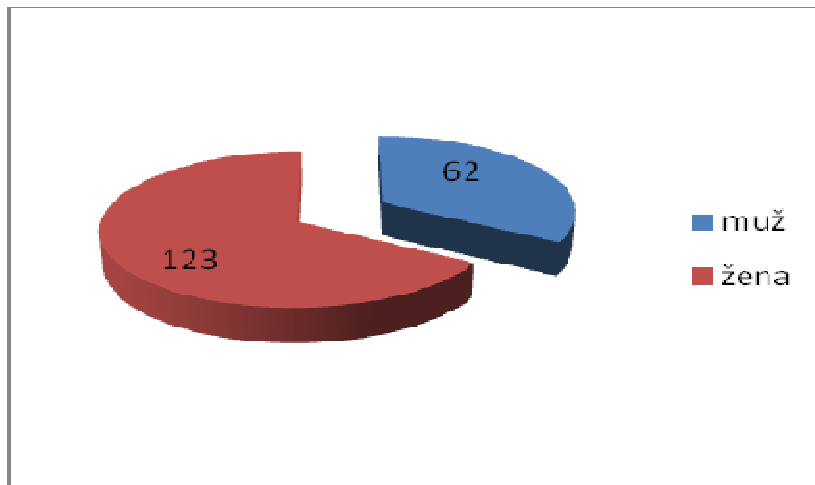
Sběr dat probíhal v týdnu od 22.2 – 26.2.2010. Dotazníky jsem předkládal respondentům k vyplnění vždy v poledních hodinách mezi 10:00 – 14:00 hod. v pekárenské prodejně Pekařství Illík, která se nachází na Nádražní ulici v Ostravě. K získání 200 vyplněných dotazníků jsem musel oslovit přibližně 500 respondentů. Většina z nich nebyla ochotna dotazník vyplnit. Bylo tomu tak zejména z důvodu časového presu, neochoty respondentů a obavy z možné koupě nějakého produktu. Naopak spoustu zajímavých a důležitých informací mi poskytli respondenti, kteří byli ochotni dotazník vyplnit.

Podařilo se mi tedy získat data od 200 respondentů. Tato data jsem začal zapisovat a později vyhodnocovat v programu Microsoft Excel 2007 pomocí vytvořené datové matice.

Z výsledků mého výzkumu vyplynulo, že z 200 dotazovaných respondentů bylo 185 v prodejně opakovaně a pouze 15 respondentů poprvé. Dále jsem tedy pracoval se

vzorkem 185 respondentů. Složení vzorku tvořilo 62 mužů a 123 žen, viz obrázek 4.1. Z něj vyplývá, že přibližně 2/3 zákazníků pekárenské prodejny tvoří ženy.

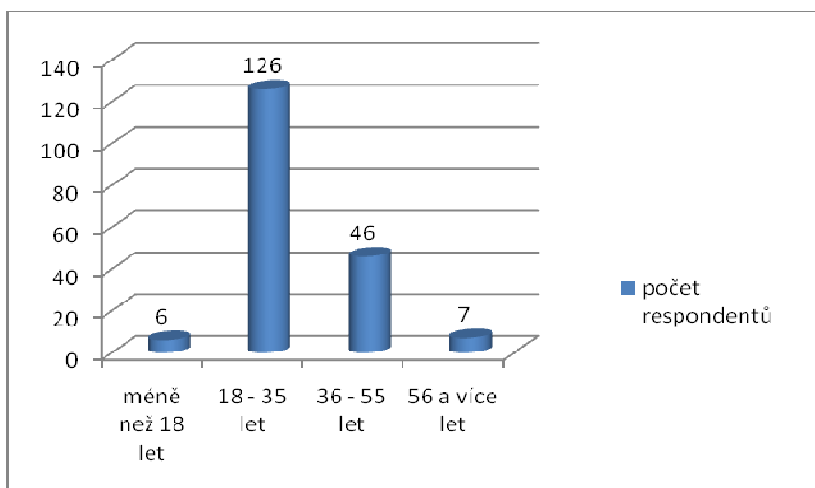
4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní

Nejvíce respondentů bylo ve věkové skupině 18 – 35 let, viz obrázek 4.2. Tuto věkovou skupinu si vysvětlují tím, že nejvíce zákazníků tvoří studenti a lidé pracující v blízkém okolí. Druhá nejvíce obsazená věková kategorie byla totiž v rozmezí 36 – 55 let. Nejméně respondentů se objevilo v kategoriích méně než 18 a více než 56 let.

Obr. 4.2 Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní

4.2 Pozorování konkurentů

Výhoda této metody spočívá v pozorování subjektů v jejich přirozených podmínkách a prostředí, bez jejich souhlasu a spolupráce. Pro pozorovatele je tato metoda časově i finančně náročná.

4.2.1 Přípravná fáze

Definice problému a cíle výzkumu

Pro získání konkurenční výhody před konkurencí je pro pekárenskou prodejnu důležitá znalost svých konkurentů. Cílem pozorování je tedy zjištění konkurenční pozice vůči nejvýznamnějším konkurentům a zjištění možností zvýšení konkurenceschopnosti.

Plán výzkumu

Základní a výběrový soubor

Základní soubor tvoří všichni prodejci pečiva a pekárenských výrobků nacházející se v centru Ostravy. Výběrový soubor jsem zvolil po domluvě se zástupcem společnosti Pekařství Illík s.r.o. panem Illíkem, kdy jsme společně vybrali čtyři hlavní konkurenty nejbližšího okolí pekárenské prodejny v Ostravě. Vybrány byly pouze čtyři potravinářské prodejny, Pekaři a spol., Pekařství Seval, Pezo pekárna, Raduňská pekárna, a to pro svou srovnatelnost s prodejnou Pekařství Illík s.r.o. V okolí se sice nachází více podobných podniků, zejména v centru města, ale tyto nevyhovují právě rozsahem poskytovaných služeb.

Způsob sběru dat

Pro pozorování následujících potravinářských prodejen jsem si vytvořil tabulku (**viz příloha č.2**), do které jsem si zaznamenával zjištěné informace o jednotlivých prodejnách. Jednotlivým bodům v tabulce jsem přiřadil hodnotící kritéria, která jsou stejná pro všechny prodejny.

Časový harmonogram

Provádění jednotlivých činností u pozorování je zobrazeno v časovém harmonogramu (**viz tabulka 4.2**).

Tab. 4.2 **Časový harmonogram pozorování**

Činnost	Měsíc
Definice problému a cíle	12/2009
Plán výzkumu	12/2009
Vytvoření tabulky pro pozorování	1/2010
Sběr údajů	
PRODEJNA 1	2/2010
PRODEJNA 2	2/2010
PRODEJNA 3, 4	2/2010
Zpracování údajů	3/2010
Analýza výsledků	3/2010
Závěrečná doporučení	3/2010

Zdroj: Vlastní

4.2.2 Realizační fáze

Předmětem výzkumu byly předem vybrané konkurenční pekárenské prodejny. Hlavní změnou mého výzkumu byla záměna vzdálenější pekárenské prodejny Raduňská pekárna za mnohem významnějšího konkurenta, kterým je pekařství Kebísek. Další konkurenční zařízení určená k pozorování zůstala nezměněna. Byla to tedy pekařství Pezo, pekařství Seval a Pekaři a spol.

Pozorování jsem prováděl ve všech výše zmiňovaných prodejnách. Pro větší objektivitu jsem k pozorování přizval svou přítelkyni, kterou jsem podrobně seznámil s výzkumem. Postupně jsme navštěvovali všechny vybrané prodejny a hodnotili jejich vlastnosti podle předem vytvořené tabulky pro pozorování. Ve většině případů jsme jednotlivá kritéria hodnotili na pěti bodové škále, kde 5 znamenala nejlepší hodnocení a 1 naopak nejhorší. U některých kritérií jsme hodnotili pouze odpovědi ano nebo ne, podle toho, zda dané kritérium splňují nebo nesplňují. Nejhuře pro nás hodnotící bylo kritérium odborné znalosti a dovednosti personálu. Pro jeho hodnocení jsem si předem nastudoval výrobní postupy a složení některých druhů pečiva. Právě tyto informace jsem žádal od personálu jednotlivých prodejen. Zjištěná fakta jsem zapisoval do tabulky okamžitě během pozorování.

Po ukončení pozorování jsem získané informace zapsal do PC spolu s komentáři k výsledkům jednotlivých pekárenských prodejen. Tímto jsem se snažil zjistit, jak si při vzájemném porovnávání stojí na trhu.

5. Analýza současného stavu

Pro zvýšení konkurenceschopnosti je důležitá nejen spokojenost zákazníků, ale také schopnost pekárny konkurovat a mít dostatečnou znalost o svých konkurentech. V této kapitole své bakalářské práce bych se rád zabýval analýzou konkurenční pozice pekárenské prodejny na ostravském trhu. Mimo jiné jsou zde zahrnuty výsledky mých výzkumů – dotazování a pozorování.

5.1 Stávající marketingový mix pekárenské prodejny

V této části bych rád zmínil sedm základních prvků marketingového mixu pekárenské prodejny.

5.1.1 Produkt

Pekárenská prodejna Pekařství Illík s.r.o. poskytuje zákazníkům základní služby týkající se prodeje potravinářských výrobků. Prodejna nabízí přibližně 160 druhů výrobků. Lze tyto výrobky označit jako pečivo. Tuto základní službu poskytuje prodejna ve dvou formách, samotný nákup pečiva a možnost konzumace pečiva v prodejně. Doplnkové služby vytváří zejména prodej doplňkového zboží. V prodejně je mimo pečivo možné zakoupit minerální a jiné vody, kávu, čaj, suché plody, párek v rohlíku, sladké výrobky a jiné.

Výrobkový mix podniku je tvořen následujícími výrobními skupinami: chleby, pečivo běžné, pečivo sladké, třená těsta, cukrářské výrobky, listové a plundrové těsto, mražené a polopečené výrobky. I přes velkou šíři sortimentu zůstávají hlavní doménou podniku chleby a běžné pečivo

Veškeré výrobky, které pekařství vyrobí, expeduje firma pod značkou Illík. Označení touto značkou se vyskytuje buď ve formě obalů, nebo jiných podpůrných prostředků, jako označení přepravních beden, označení vozů a jiné.

Kvalita je jednou ze základních filosofií podniku. Při výrobě je dosahována mj. kvalitními surovinami. I při snaze snižovat náklady na výrobu je zachování kvality určující podmínkou. Další nedílnou složkou kvality výrobků je odborné zpracování, které je prováděno vyškolenými pekaři, a snaha o co nejlepší vzhled a chuť výrobků.

Prodejna neustále rozšiřuje svůj sortiment a provádí inovace svých výrobků tak, aby odpovídaly co největšímu okruhu spotřebitelů. V pekárenské prodejně se podnik snaží měsíčně uvést na trh 1 – 3 nové výrobky.

5.1.2 Cena

Cena je jedním z rozhodujících faktorů při výběru výrobku zákazníkem a patří k nejvýznamnějším faktorům ovlivňujících podíl firmy na trhu a její ziskovost. Pekařství Illík se tuto skutečnost náležitě uvědomuje, a proto přistupuje k tvorbě cen velmi zodpovědně. Ceny výrobků v prodejně jsou vytvářeny na základě tržních principů. Společnost se však nebrání ani individuálnímu přístupu k jednotlivým zakázkám a zákazníkům. Z hlediska cenových zvýhodnění jsou běžné sezónní slevy, výprodeje či množstevní slevy.

5.1.3 Distribuce

Pekařství Illík s.r.o. využívá při distribuci svých výrobků několika distribučních kanálů. Hlavní část tvoří nepřímý prodej, který je prováděn prostřednictvím prostředníka nebo zprostředkovatele.

Distribučním kanálem pekárenské prodejny je přímý prodej zákazníkům. Prodejna je denně zásobována vlastní dopravou. Kromě distribuce dovážených výrobků z pekárny provádí prodejna také výrobní dokončení výrobků s následným prodejem.

5.1.4 Marketingová komunikace

Prvek marketingová komunikace a celý komunikační mix jsem již zmínil v kapitole 3.4.1. Z hlediska reklamy pekárenská prodejna disponuje pestrým označením prodejny a častým využitím loga společnosti, které se vyskytuje na výrobcích, exteriéru i interiéru. Jako podporu prodeje bych zmínil slevové dlouhodobé i krátkodobé akce, které prodejna hojně využívá.

5.1.5 Lidé

Pro provoz prodejny je potřeba šesti stálých zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou před nástupem do zaměstnání a poté v pravidelných intervalech proškoleni v oblasti výroby pekárenských produktů a prodejním přístupem k zákazníkům. Jednou z částí filozofie pekárny je příjemný a vyškolený personál prodávající kvalitní pečivo.

5.1.6 Materiální prostředí

Prodejna na Nádražní ulici je největší podnikovou prodejnou, disponuje prodejní a výrobní plochou o celkovém výměru 150 m². Díky těmto rozměrům je rozdělena na vlastní prodejní plochu, skladové a pečící prostory. V prodejně se nachází dvě rotační

pece, mrazicí boxy, chladicí boxy, lednice na nápoje, pokladna, počítač, regály, prodejní pulty, stolky. Prodejna disponuje vlastním sociálním zařízením, šatnou a kanceláří, které jsou určeny pro zaměstnance.

5.1.7 Procesy

Pro snadnější a rychlejší obsluhu zákazníků jsou v prodejně nainstalovány dvě pokladny. Tyto jsou umístěny v prodejních pultech. Každý prodejní pult disponuje stejnými vystavenými výrobky. Zákazník si tudíž může u dvou různých pokladen vybrat stejné výrobky. Dalším důležitým procesem je posílení počtu zaměstnanců v ranních a poledních hodinách z důvodu velkého počtu zákazníků.

Provozní doba je v této prodejně v pracovní dny od 6:00 do 18:00 a v sobotu od 6:00 do 10:30 hodin.

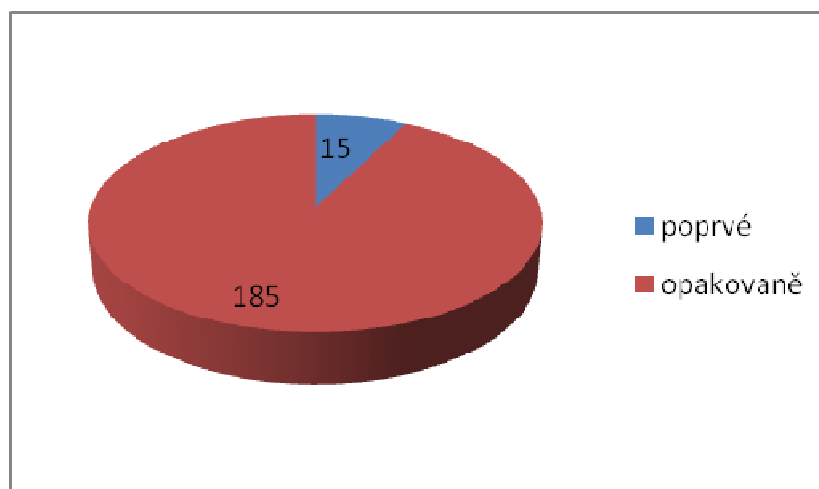
5.2 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků

Pro zvýšení konkurenceschopnosti je mimo jiné důležité udržet a získávat nové zákazníky. K udržení stálých zákazníků je potřebná jejich spokojenost. Jako první metodu pro zjištění konkurenční pozice prodejny Pekařství Illík s.r.o. jsem použil dotazování týkající se spokojenosti zákazníků pekářenské prodejny. Získané informace byly vyhodnoceny a výsledky spolu s grafy jsou níže popsány.

5.2.1 Návštěvnost pekářenské prodejny

Jak jsem se již dříve v předchozím textu zmínil, z 200 respondentů 185 uvedlo, že se v prodejně Pekařství Illík nachází opakovaně, viz obr 5.1. Toto číslo je poměrně vysoké a svědčí o oblíbenosti, známosti a pravidelné navštěvovanosti prodejny.

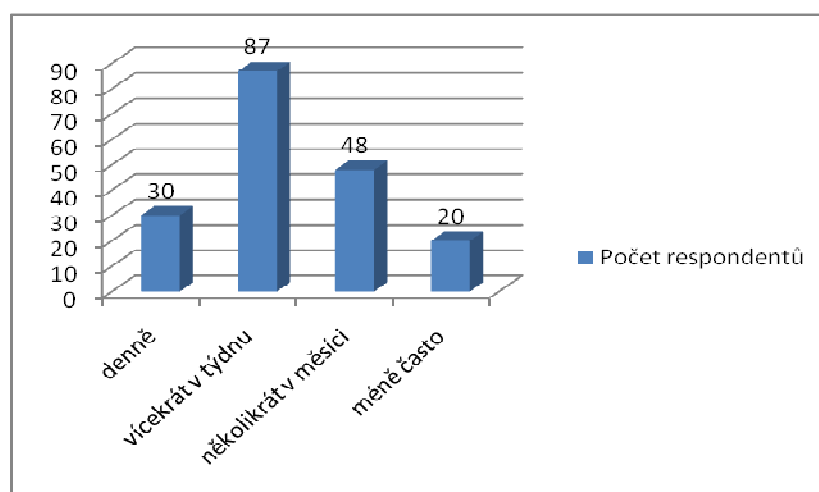
Obr. 5.1 Návštěvnost pekárenské prodejny



Zdroj: Vlastní

V četnosti návštěv pekárenské prodejny uvedlo 58,5% respondentů, že navštěvuje prodejnu denně nebo vícekrát v týdnu, tudíž tuto skupinu řadím mezi pravidelné zákazníky. Z obrázku 5.2 je patrné, že pouhých 20 zákazníků ze 185 oslovených uvedlo, že navštěvuje pekárnu méně často. Z těchto výsledků usuzuji, že většina zákazníků, kteří danou pekárenskou prodejnu navštíví, se stanou jejími více či méně pravidelnými zákazníky. Zvětšování počtu pravidelných zákazníků má velký vliv na možnosti zvýšení konkurenceschopnosti. Z grafů **přílohy 4.1** je patrné, že frekvence návštěv u mužů a žen je poměrově stejná.

Obr. 5.2 Četnost návštěv pekárenské prodejny



Zdroj: Vlastní

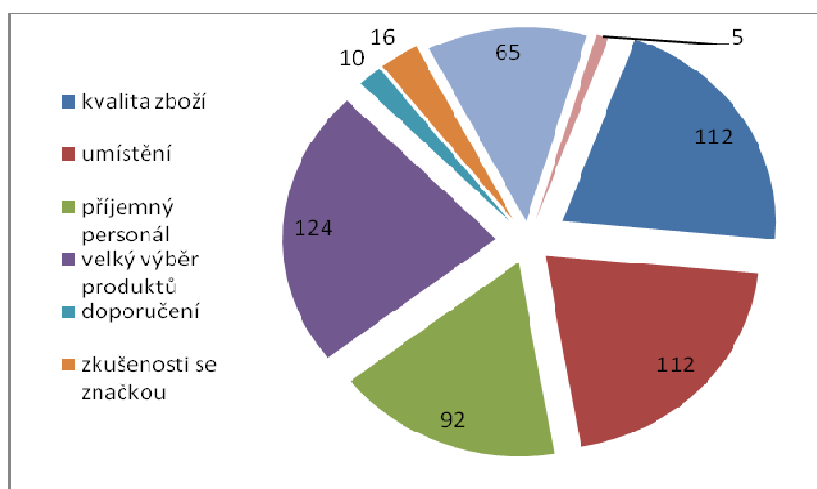
Z **přílohy 4.8** je viditelná návštěvnost pekárenské prodejny v závislosti na věku respondenta. Ve věkové kategorii méně než 18 let mají největší zastoupení respondenti, kteří navštěvují pekárnu denně, vytváří tak 50% zákazníků této věkové skupiny. V ostatních věkových kategoriích mají největší zastoupení zákazníci, kteří navštěvují pekárnu vícekrát v týdnu. V kategorii 18 – 35 let tvoří 50%, v kategorii 36 – 55 let 40% a v kategorii 56 a více let dokonce 57% všech respondentů jednotlivých kategorií.

5.2.2 Nákupní chování zákazníka

Abych zjistil výhody pekárenské prodejny, kvůli kterým zákazníci upřednostňují nákup v Pekařství Illík, zahrnul jsem do dotazníku otázku týkající se důvodů nákupu v pekárenské prodejně. Toto zjištění je důležité pro udržování výhod, kterými pekárenská prodejna oproti konkurenci disponuje. Jejich udržování má za následek zvyšování konkurenceschopnosti a zároveň spokojenosti stálých zákazníků.

Nejčastějšími důvody nákupu v pekárenské prodejně jsou velký výběr produktů, kvalita zboží, umístění, příjemný personál a ceny. Za klad tohoto hodnocení bych považoval výbornou volbu umístění samotné prodejny, kdy pozice v centru města u tramvajové zastávky je ideální volbou. Dále bych zmínil úspěšnou filosofii kvality výrobků a výborný přístup personálu. Naopak nejméně častými důvody nákupu jsou doporučení, zkušenosti se značkou a jiné důvody - viz obr. 5.3. Za zápor bych zmínil nedostatečné povědomí o značce, kdy pouhých 26 lidí navštěvuje prodejnu z důvodu doporučení, popřípadě omezené zkušenosti se značkou.

Obr. 5.3 Důvody nákupu v prodejně



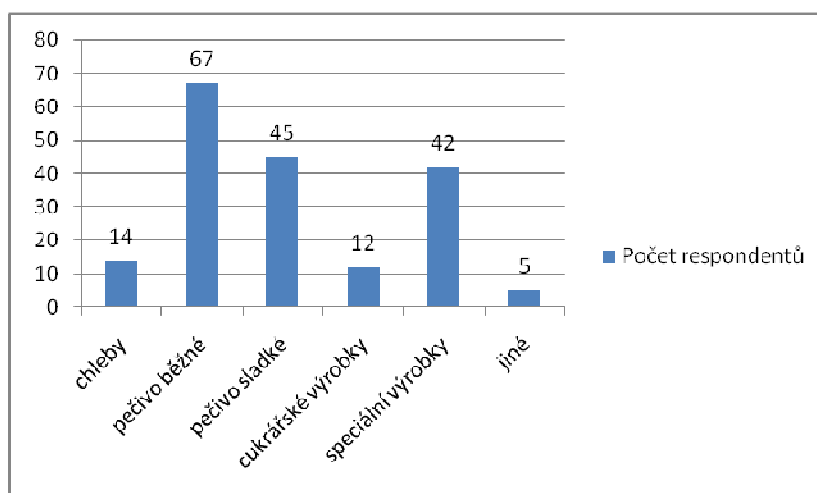
Zdroj: Vlastní

Pro zákazníky, kteří nakupují v pekárně denně, je nejčastějším důvodem k nákupu kvalita zboží. Pro zákazníky, kteří nakupují vícekrát v týdnu nebo několikrát v měsíci, je důvodem velký výběr produktů. A pro zákazníky kteří nakupují méně často, to je umístění prodejny. Viz **příloha 4.2**.

Aby mohla pekárenská prodejna co nejvíce zvýšit spokojenost zákazníků, a tím i zvýšit konkurenceschopnost, musí znát zákaznickovy nejvíce nakupované výrobky.

Nejčastěji nakupovanými produkty je skupina běžné pečivo, kterou nakupuje 36,2% zákazníků viz obr. 5.4. Dalšími nejvíce nakupovanými skupinami jsou sladké pečivo a speciální výrobky.

Obr. 5.4 Nejčastěji nakupované produkty



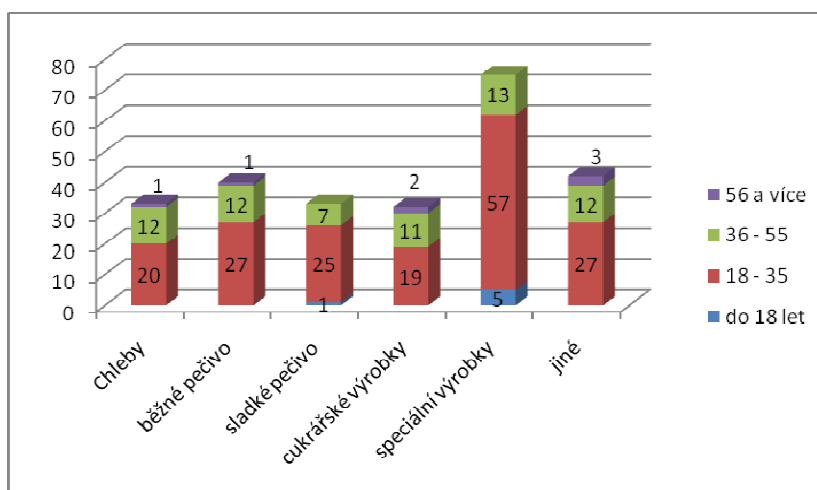
Zdroj: Vlastní

Nejobvykleji nakupovanými výrobky u mužů jsou běžné pečivo a speciální výrobky, naproti tomu ženy nejvíce upřednostňují běžné a sladké pečivo - **viz příloha 4.3**. Vysvětlují si to tím, že muži jsou zpravidla více inovátoři a mají rádi nové věci, které se jim díky speciálním výrobkům dostává. Ženy si naopak více libují ve sladkých výrobcích.

5.2.3 Doplnění služeb

Mezi nejčastější přání respondentů bylo větší zastoupení speciálních výrobků, a to zejména ve věkové kategorii 18 – 35 let. Viz obr. 5.5. Větší zastoupení speciálních výrobků by uvítalo přibližně 40 % mužů i žen. Druhou nejčastější odpovědí bylo větší zastoupení jiných výrobků. Tato odpověď však zahrnuje i odpovědi typu – výrobků je v prodejně dostatek. Požadavky na ostatní skupiny výrobků jsou v podobném počtu.

Obr. 5.5 Doplnění výrobků



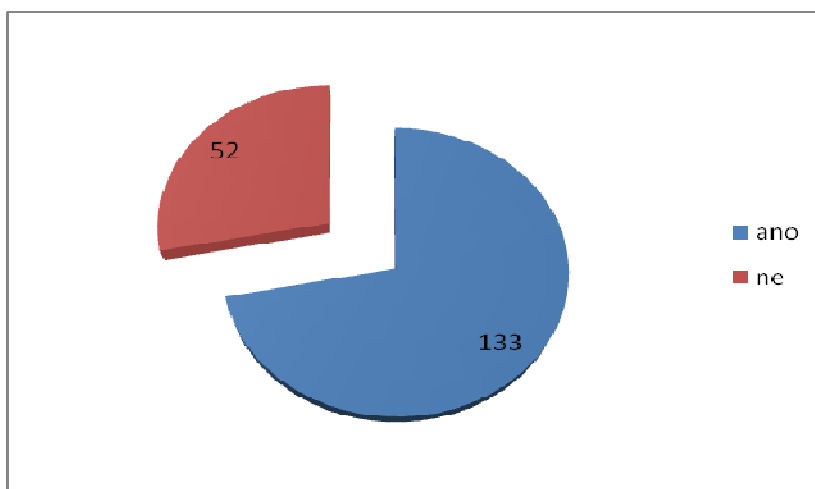
Zdroj: Vlastní

Nejčastější skupinou, která by uvítala více speciálních výrobků, jsou zákazníci, kteří navštěvují pekárenskou prodejnu denně, a to ve výši 50% těchto zákazníků. Na druhém místě jsou potom zákazníci, kteří navštěvují prodejnu několikrát v měsíci s 41,7% - viz příloha 4.4.

Nejčastější požadavek na větší zastoupení speciálního pečiva bude nejspíše způsoben tím, že nákupem tohoto druhu pečiva má zákazník možnost rychlého a zajímavého druhu občerstvení. V dnešní hektické době a v neustálém časovém vytížení je pro mnoho lidí nákup tohoto druhu pečiva ideální možností rychlého stravování.

Myslím si, že jedním z nejdůležitějších grafů je právě následující obr. 5.6, kde je znázorněn názor zákazníků na možnost nákupu vlastních plněných baget Illík v prodejně. Tento dotaz jsem do dotazníku zařadil na základě návrhu pana Illíka. Majitel pekárny už dlouho uvažuje o výrobě vlastních plněných baget a zajímalo ho, jestli by byl o plněné bagety mezi zákazníky zájem. Výsledky odpovědí jsou velice pozitivní, 133 respondentů by možnost nákupu vlastních baget uvítalo, což představuje 2/3 všech dotazovaných respondentů.

Obr. 5.6 **Názor respondentů na plněné bagety Illík**



Zdroj: Vlastní

Nejčastějšími požadovanými druhy baget jsou bagety kuřecí a šunková. Jako další druh je u mužů upřednostňována bageta pikantní, naopak u žen je to bageta vegetarián. Nejméně požadované druhy baget jsou bagety salámové či jiné druhy - **viz příloha 4.5**. Základní čtyři druhy baget, kterými jsou kuřecí, šunková, pikantní a vegetarián, představují pro zákazníky ideální složení pro výrobu.

Procentuálně jsou čísla zákazníků, kteří by uvítali možnost nákupu vlastních baget, opravdu vysoká. Z **přílohy 4.6** je patrné, jaká procentuální část zákazníků u členění podle četnosti návštěv by uvítala možnost nákupu baget. Podíl respondentů ve všech skupinách, kteří by nákup baget uvítali, je větší než 64%.

Zavedení vlastních baget Illík do prodeje a zvýšení počtu speciálních výrobků v prodejně by mohlo mít za následek zvýšení spokojenosti stálých zákazníků, ale také získání zákazníků nových, kteří bagety nebo speciální výrobky nakupují u konkurence. Tyto faktory by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti.

5.2.4 Poziční mapa

Poziční mapa slouží k vyhodnocování jednotlivých prvků služeb vzhledem ke spokojenosti a důležitosti. Dotazovaným byla nabídnuta škála pro hodnocení atributů od 5 do 1, kdy 5 znamenalo nejlepší známku a 1 známku nejhorší. Respondenti hodnotili faktory jako sortiment, kvalita a další, **viz příloha č.1**. Pro dosažení středu osy jsem vypočetl aritmetické průměry z vypočtených hodnot. Z mého výzkumu vyšla poziční mapa – viz obr 5.7.

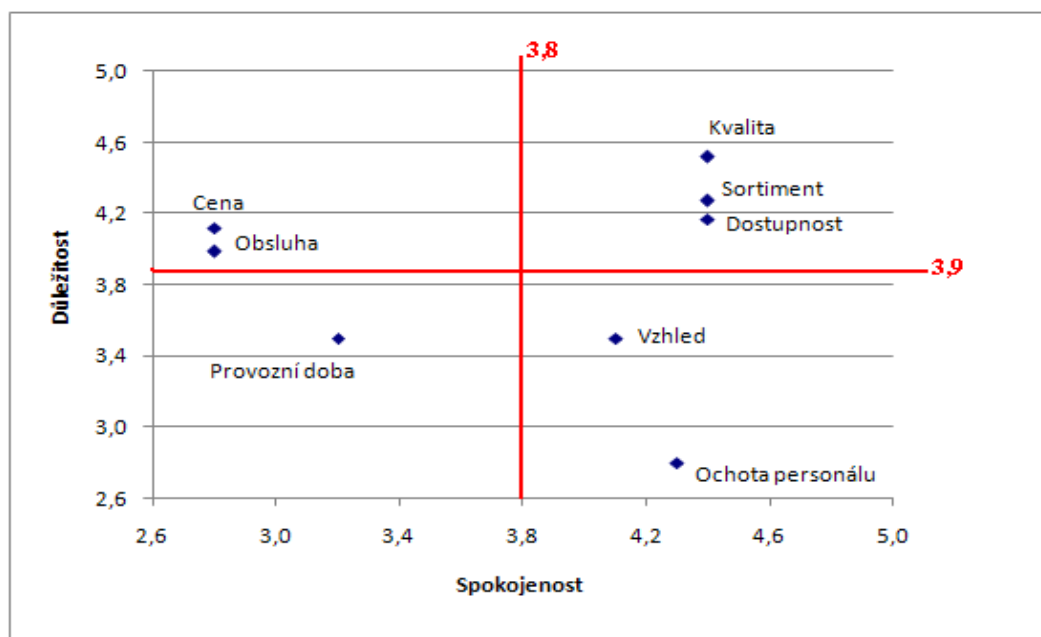
Tzv. motivátory, nacházející se v pravém horním rohu, jsou pro pekářenskou prodejnu velmi podstatné. Tyto faktory se vyznačují vysokou spokojeností a důležitostí, proto by bylo vhodné snažit se o jejich udržení. Mezi tyto faktory patří kvalita, sortiment a dostupnost.

V kvadrantu konkurenčních příležitostí se umístily faktory doba čekání na obsluhu a cena. Tyto prvky jsou pro zákazníky velmi důležité. Spokojenost s nimi ale není nejlepší. Je tedy vhodné, aby se pekárna snažila stav změnit právě u těchto faktorů.

V kvadrantu přeinvestované faktory se nachází faktory ochota personálu a vzhled prodejny. Toto nejsou pro respondenty příliš důležité faktory, ale jsou s nimi velmi spokojeni.

V kvadrantu marginálních příležitostí se umístil faktor provozní doba.

Obr. 5.7 Poziční mapa



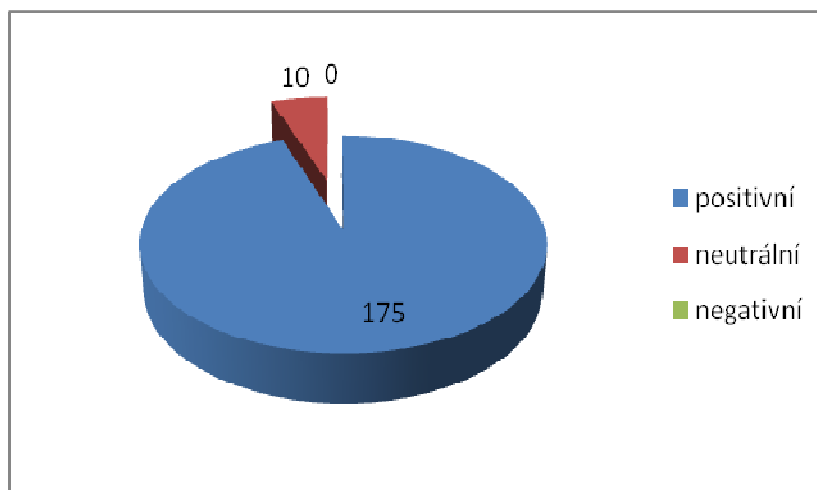
Zdroj: Vlastní

5.2.5 *Názor zákazníků na pekářenskou prodejnu*

Pro zvyšování spokojenosti zákazníků a tím i zlepšování konkurenční pozice je pro společnost důležitý celkový názor zákazníka na vybranou pekářenskou prodejnu. V dotazníku měl respondent vybrat mezi třemi obrázky, které zobrazovaly názor na pekářenskou prodejnu. A to názor pozitivní, neutrální a negativní. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou více než dobré. Z výsledku vyplynulo, že 175 respondentů disponuje pozitivním názorem na danou prodejnu, což představuje 94,6 % respondentů, viz obr.

5.8. Pozitivním údajem také je, že žádný s respondentů neměl na prodejnu negativní názor.

Obr. 5.8 Celkový názor respondentů na prodejnu



Zdroj: Vlastní

S respondentovým názorem na prodejnu souvisí také dotaz, zda by doporučil prodejnu svým známým. Většina respondentů by prodejnu svým známým určitě doporučila nebo spíše doporučila a pouze jeden by prodejnu svým známým spíše nedoporučil, viz příloha 4.7.

Tento celkový velmi pozitivní názor na pekárenskou prodejnu je s největší pravděpodobností dán faktory, jako jsou příjemné prostředí, příjemný personál, velký výběr produktů, kvalita pečiva, dostupnost, provozní doba a vzhled prodejny.

5.3 Porterova analýza konkurenční sil

Konkurence mezi firmami

Konkurence mezi jednotlivými pekárenskými prodejny v centru města je velká. Nejvýznamnějšími konkurenty Pekařství Illík s.r.o. jsou pekárenské prodejny Pekaří a spol. a Pekařství Seval. Tito dva významní konkurenti se nacházejí v těsné blízkosti. Pekařství Seval má tu výhodu, že disponuje třemi pobočkami v centru města. Může se tedy stát, že jestli zákazníci nenaleznou potřebné zboží v jedné z prodejen, mohou přejít k jiné. Vzdálenost mezi těmito prodejny je opravdu minimální.

Dalšími konkurenty pekárny jsou Pekařství Kebísek a Pekařství Pezo, které také disponují širokým pekárenským sortimentem a nacházejí se ve výborných lokalitách v centru města. Nelze opomenout velký počet prodejen nacházejících se v centru města,

které nabízí pečivo jako doplňkové zboží. Tyto prodejny však nedisponují tak širokým sortimentem. Ceny a odborná znalost nejsou na takové úrovni, jakou disponuje Pekařství Illík.

Konkurence nově vstupujících firem

Na trh vstupují neustále nové domácí i zahraniční firmy, které přinášejí další sortiment a lákají nové zákazníky. Zřetelným příkladem je nedávno otevřené Pekařství Kebísek, které se během krátké doby stalo významným konkurentem pro ostatní pekárenské společnosti. Naopak čas od času dojde na trhu i ke zrušení větších či menších pekárenských prodejen. Avšak jsem zastáncem názoru, že trh s pekárenským pečivem nabízí stále velké možnosti. Nejedná se však pouze o pekárenské pečivo. Velkou konkurenci představují i nově vzniklé společnosti nabízející různé druhy stravování, a to zejména v oblasti nedaleké Stodolní ulice.

Substituty

Pekařství Illík nabízí svým zákazníkům široký sortiment pekárenského pečiva společně s doplňkovým sortimentem, kterým jsou nealkoholické nápoje, káva, čaj, zákusky a sladké výrobky. Myslím, že není příliš substitutů, které by nahradily tento sortiment. Substituty by mohly být prodejny rychlého občerstvení, jako jsou McDonald's a KFC, stánky prodávající párky v rohlíku, hranolky a hamburgery. V neposlední řadě také podniky, jako restaurace a bufety. A všechny ostatní podniky nabízející jistý druh stravování, případně pečiva. Jedná se zejména o podniky na Stodolní a Nádražní ulici.

Zákazníci

Zákazníci, kteří navštěvují Pekařství Illík, jsou součástí širokého věkového spektra. Jsou zastoupeny téměř všechny věkové kategorie. Jedná se o studenty, rodiny s dětmi, zaměstnance pracující v blízkém okolí, lidi bydlící v blízkém okolí, seniory a ostatní.

Dodavatelé

Pan Illík zajišťuje plynulý chod pekárny výběrem jen těch nejvyšší kvality dodavatelů surovin. Pro samotnou pekárnu je důležité, aby si od dodavatelů zajistil kvalitní, cenově dostupné, rychlé, přesné a flexibilní dodávky surovin na výrobu pečiva. Nelze opomenout spolupráci s firmami dodávající doplňkový sortiment, jako jsou Coca-

cola a Nescafe. Se současnými dodavateli má pekárna dlouholeté zkušenosti a je s nimi spokojena. V případě potřeby však vedení pekárny kontaktuje nové dodavatelské firmy nebo s nimi naváže spolupráci.

5.4 Vyhodnocení pozorování

Pozorování proběhlo v předem vybraných pekářenských prodejnách v centru Ostravy. Níže jsou popsány zjištěné skutečnosti a tabulka s výsledky pozorování je zobrazena - viz příloha č.3.

5.4.1 Pekařství Illík

Nabídka služeb

Pekařství Illík nabízí velmi rozsáhlý sortiment svých výrobků. Je zde možno zakoupit na 150 druhů pečiva. Stejně jako velký výběr produktů bych zmínil výbornou kvalitu prodávaného pečiva. Dobře zvolený rozsah má i doplňkový sortiment. Jeho složení se mi jeví téměř ideální, avšak není mezi konkurencí nejlepší. Na druhou stranu si myslím, že nabízet cigarety a alkohol v pekářenské prodejně není příliš dobrá volba.

Horší je to s cenami pečiva, které jsou oproti konkurenci podstatně vyšší. Nelze pochválit ani nabídkové akce, které sice na pekářenské prodejně v době výzkumu probíhaly, avšak jednalo se pouze o akce dlouhodobé. Krátkodobé slevy s výraznými poutači na tyto slevy úplně chyběly. Za velké plus bych považoval možnost konzumace pečiva v prodejně u barových pultů. Chyběly mi však barové židle a odkládací plochy pro konzumenty.

Prostředí a interiér

Prodejna je umístěna na Nádražní ulici u tramvajové zastávky v centru Ostravy. Umístění a přístupnost tohoto místa je vynikající, frekvence lidí je v tomto prostoru opravdu velká. Malou nevýhodou pro umístění je prašnost a velký hluk. Exteriér prodejny je vybaven novou výlohou, kde se nachází podnikové označení, informace o možnostech nákupu a další. Design exteriéru i interiéru je sladěn v podnikových barvách, interiér je vybaven novými regály a nákupními pulty.

Celkově je první dojem z pekárny velice dobrý. Malé mínus tomuto dojmu působí nevzhledná fasáda objektu, ve kterém je pekárna umístěna. Horší dojem ve mně zanechal faktor přehlednosti zboží. Výrobky byly v některých případech rozházeny ve vitrínách a nebyly uceleně uspořádány. S tímto faktorem souvisí také různé označení

cen výrobků. Některé byly napsány ručně, jiné vytištěné a podklady cenovek byly z různého materiálu. Čistota prodejny byla průměrná, avšak s tak velkou frekvencí zákazníků je průměrnost spíše kladné hodnocení.

Hodnocení personálu

Odborné znalosti a dovednosti personálu jsou v pekárně na velmi vysoké úrovni. Při vstupu do pekárny jsme byli mile pozdraveni, ochota prodavaček při nákupu byla velice dobrá. Na otázky týkající se složení a kvality některých výrobků jsme dostali jasné a srozumitelné odpovědi. Celkový příjemný a dobrý dojem rušilo pouze ne příliš jednotné oblečení obsluhujícího personálu.

Možnosti platby

Omezenou platbu na hotovost lze považovat za velkou nevýhodu pekářenské prodejny. V pekárně chybí možnost platby kartou, ale hlavně možnost platby stravenkami, která je u konkurence běžná a zákazníci by ji jistě uvítali.

Procesy

Za výborně zvolenou považuji provozní dobu. V pracovní dny je otevřeno od 6:30 – 18:00 hod. a v sobotu je otevřeno do 12 hod. V pekárně mi však chybí možnost nočního prodeje, zejména ve středu a v pátek, kdy se v okolí koncentruje velké množství lidí, zejména kvůli Stodolní ulici. Doba čekání na obsluhu je nejdelší v ranních a poledních hodinách, kdy se v prodejně koncentruje velké množství lidí. V jiných hodinách je čekací doba přiměřená.

5.4.2 Pekaři a spol.

Nabídka služeb

Pekářenská prodejna Pekaři a spol. nabízí také širokou nabídku sortimentu. Tato nabídka však není tak rozsáhlá jako u pekařství Illík. Je však na míru dostačující. Stejně jako Pekařství Illík se i tato konkurenční prodejna vyznačuje výbornou kvalitou a vzhledem pečiva. Ceny jsou přiměřené a ve srovnání s konkurencí spíše levnější. V této prodejně probíhaly během výzkumu tři dlouhodobé nabídkové akce, ale žádné krátkodobé.

Výhodou této prodejny je rozsah doplňkového sortimentu a možnost konzumace pečiva v prodejně. Velký rozsah doplňkového sortimentu je dán vzájemnou propojeností s cukrárnou, která na pekárnu prostorově navazuje. Rozsah doplňkového

sortimentu je srovnatelný s menší prodejnou potravin. Výborné řešení vidím v konzumaci pečiva v prodejně. Prodejna je vybavena několika boxy, které disponují stoly, sedačkami a odkládacím prostorem. Mimo to je prodejna vybavena i vyššími stolky pro možnost konzumace pečiva ve stoje.

Prostředí a interiér

Pekárenská prodejna je umístěna také na Nádražní ulici nedaleko pekařství Illík. Prodejna je však více vzdálená od tramvajové zastávky, takže nemá tak výhodou pozici jako pekařství Illík. Exteriér prodejny disponuje novou výlohou s dřevěným obložením, avšak vchod do prodejny je příliš malý, ve výloze a exteriéru chybí výraznější poutač. Opakem je zcela zrekonstruovaný interiér, který je sladěn s cukrárnou do podnikových barev.

Hodnocení personálu

Při nákupu v této pekárenské prodejně jsme byli obslouženi ochotným personálem, který nám rád vyšel vstříc při našich požadavcích u nákupu. Až na některé neznalosti zaměstnanci vcelku s přehledem odpověděli na naše dotazy týkající se složení pečiva. Všichni pracovníci, kteří se v prodejně nacházeli, byli oblečení do pěkného stejnokroje.

Možnost platby

Možnosti platby v této prodejně jsou opravdu velké, a to zejména při platbě stravenkami. Prodejna přijímá 4 druhy stravenek, což je mezi jejími konkurenty nejvíce. Prodejna neumožňuje platbu platebními kartami. Jelikož však tuto službu neposkytuje jiný konkurent a v konečném součtu je platba pečiva kartou nesmyslná, je tento nedostatek bezpředmětný.

Procesy

Výhodou nakupování v této prodejně je doba čekání na obsloužení. Při nákupu jsme byli obslouženi ihned a ideální se nám také zdála zvolená otevírací doba v době od 6:30 – 18:00 hod.

5.4.3 Pekařství Seval

Nabídka služeb

Při návštěvě této pekárny jsme byli velice zklamáni rozsahem sortimentu. Pekárna nabízí především základní druhy pečiva. Minimální nabídka speciálního zboží svým vzhledem kupující příliš nelákala. Kvalita základních druhů pečiva však byla výborná a chuť výtečná. Ceny byly na průměrné úrovni. Některé druhy byly dražší, ale některé naopak levnější. V pekárně se nachází malý odkládací pult, který by měl s největší pravděpodobností sloužit ke konzumaci. Po vyzkoušení jsme ho zhodnotili jako naprosto nedostatečný. Výhodou pekárny je rozsáhlý doplňkový sortiment. V pekárně jsme nenalezli žádné akční ceny, případně slevy.

Prostředí a interiér

Prodejna pekařství Seval se nachází na náměstí u radnice. Nevýhodou je umístění přímo v rohu náměstí, kde není prodejna příliš dobře viditelná. Ve stejných barvách je laděn exteriér i interiér. Díky barevné sladění je první dojem vcelku dobrý. Výborná přehlednost zboží je dána nedostatečným rozsahem sortimentu. Kladem této prodejny byla absolutní čistota.

Hodnocení personálu

Při vstupu do prodejny jsme byli přivítáni pozdravem, ale dále jsme se setkávali se značnou neochotou obsluhujícího personálu, která hraničila až s arogancí. Odborné znalosti o prodávaném pečivu však byly na výborné úrovni. Při celkovém hodnocení personálu nám velmi chyběla existence stejnokrojů.

Možnost platby

Za výhodu v možnostech platby považuji platbu dvěma druhy stravenek a samozřejmě možnost platby v hotovosti.

Procesy

Za nedostatečnou považuji provozní dobu, která je omezena pouze na pracovní dny, a to v době od 6:30 do 16:00 hod. Za hlavní nevýhodu považuji brzké ukončení pracovní doby. Doba čekání na obsluhu byla výborná, při návštěvě jsme byli obslouženi ihned.

5.4.4 Pekařství Pezo

Nabídka služeb

Jako hlavní výhodu oproti konkurenci bych zmínil velké množství nabízených akcí u sortimentu. V pekárně se vyskytovaly výrazné slevy na výrobky, slevové akce typu 2 + 1 zdarma a další. Tyto akce byly označeny na výrazné ceduli před pekárnou, ale také uvnitř pekárny mezi výrobky. Pekárna v době výzkumu disponovala velkým množstvím doplňkového sortimentu. Vzhled společně s kvalitou pečiva je na dobré úrovni. Některé výrobky však neměly požadovaný tvar. Za nevýhodu bych označil malý rozsah sortimentu a nemožnost konzumace pečiva v prodejně. Při nákupu pečiva jsme byli překvapeni nízkými cenami, příčinou mohlo být velké množství právě probíhajících cenových akcí.

Prostředí a interiér

Pekařství Pezo je umístěno na velmi dobrém místě s velkou frekvencí lidí. Nachází se přímo na Masarykově náměstí v centru města. Exteriéru bych vytkl celkovou nevýraznost, jediným pozitivním hodnocením v tomto ohledu je povedené označení prodejny. Interiér působí uceleně a nově. Při nákupu nám však nevyhovoval stísněný prodejní pult a malé množství regálů na zboží. Celkový první dojem z prodejny nebyl příliš dobrý, a to zejména z důvodu špinavé podlahy a regálů.

Hodnocení personálu

Při vstupu do prodejny nás personál uvítal hlasitým a příjemným pozdravem. Při obsluze vystupoval vstřícně a jeho znalosti týkající se složení prodáváného pečiva byly na obstojné úrovni. Nelíbilo se nám oblečení personálu, které tvořilo špinavé tričko označené logem společnosti.

Možnost platby

Prodejna nedisponuje možností platby platební kartou. Je zde však možno platit hotově a dvěma druhy stravenek.

Procesy

Otevírací doba Pekařství Pezo je v pracovní dny od 6:30 – 18:00 hod., což jsme ohodnotili známkou 4. Doba čekání na obsloužení byla zcela přijatelná. Při nákupu byla ve frontě před námi pouze jedna osoba.

5.4.5 Pekařství Kebísek

Nabídka služeb

Pekařství Kebísek bylo našim posledním pozorovaným pekařstvím. Mohli jsme ho tudíž nejlépe srovnávat se všemi ostatními konkurenty. Rozsah sortimentu byl v tomto případě nedostatečný. Při návštěvě nás nepotěšil malý výběr a kvalita pečiva, kde se nám ochutnávané pečivo nezdálo příliš čerstvé. Naopak jsme velmi kladně hodnotili jeho vzhled, ceny pečiva a množství nabídkových akcí, kterých bylo v prodejně dostatek. Tyto byly oznámeny ve výloze prodejny, ale hlavně na vkusné informační tabuli nacházející se nad regály se zbožím.

Prostředí a interiér

Prodejna se nachází nedaleko Husova sadu v centru města v blízkosti autobusové a trolejbusové zastávky. Velice kladný byl náš první dojem z umělé figuríny pekaře, který zdarma nabízel některé produkty k ochutnání. Tuto metodu podpory prodeje bych hodnotil jako velice originální. Na celkovém kladném dojmu se podepsala i dobrá přehlednost zboží, kdy bylo pečivo seřazeno podle druhů. V interiéru nám scházelo větší množství regálů pro doplňkový sortiment.

Hodnocení personálu

Při návštěvě pekárny jsme se setkali s ochotným a vstřícným personálem, který však nedisponoval dostatečnými znalostmi o prodávaném pečivu. Chyběl také stejnokroj.

Možnost platby

V pekařství byla možnost platby hotově nebo třemi druhy stravenek.

Procesy

Za velkou výhodu této pekárny považují provozní dobu, která je od 5:00 do 19:00hod. v pracovní dny. Takto dlouho provozní dobou se nemůže pochlubit žádný jiný konkurent. Velmi spokojeni jsme byli také s dobou čekání na obsluhu

5.4.6 Srovnání vybraných pekářenských prodejen

Nabídka služeb

Nabídku služeb bych zhodnotil ve všech porovnávaných pekářenských prodejnách na velice odlišné úrovni. Každá se srovnávaných pekáren má v této kategorii určitá prvenství. Celkově nejlepší služby však nabízí Pekaři a spol. a Pekařství Illík. Na opačné straně žebříčku se umístilo Pekařství Seval. Z hlediska nabídkových akcí se na předních místech umístily pekárny Pezo a Kebísek.

Prostředí a interiér

Pro zákazníky je velmi důležité vhodné umístění prodejny, stejně jako exteriér a interiér prodejny. Nejvhodnějším umístěním disponují Pekařství Illík, Pekaři a spol. a Pekařství Pezo. Je velmi složité určit nejlepší umístění, protože ve všech lokalitách, kde se tyto tři prodejny nacházejí, se vyskytuje velký počet lidí. Nejlepší dojem z hlediska interiéru a exteriéru na mně zanechalo Pekařství Illík, Pekaři a spol. a Pekařství Kebísek. Nejhorší hodnocení bych v této kategorii přiřadil Pekařství Pezo a Pekařství Seval.

Hodnocení personálu

Výbornou úroveň, co se týče ochoty a vstřícnosti obsluhujícího personálu měly všechny pekárny s výjimkou Pekařství Seval. Stejnokroje postrádám v pekařstvích Pezo, Seval a Kebísek. Nejlepší znalosti o prodávaném pečivu prokázali zaměstnanci Pekařství Illík a Pekaři a spol.

Možnost platby

Všechny pekářenské prodejny nabízí možnost platby hotově či stravenkami. Výjimkou je Pekařství Illík, které možnost platby stravenkami nenabízí, což považuji za značnou nevýhodu. Platbu platebními kartami nenabízí žádná prodejna.

Procesy

Nejkratší dobu čekání na obsluhu nabízí Pekařství Seval a Pekařství Kebísek, naopak nejdéle jsme si na obsloužení počkali v pekárně Illík. Provozní doba všech vybraných pekářenských prodejen je přibližně stejná a vyskytují se mezi nimi jen malé odchylky. Výjimku tvoří pekařství Seval, které má provozní dobu vůči konkurenci podstatně zkrácenou.

5.5 SWOT analýza

Tato část je věnována výzkumu pekárenské prodejny Pekařství Illík pomocí SWOT analýzy. Tuto analýzu lze rozdělit na identifikaci silných a slabých stránek a na identifikaci příležitostí a ohrožení. Výsledky SWOT analýzy se nacházejí v tabulce 5.1.

Tab. 5.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Velký prodejní prostor	Nemožnost platby stravenkami
Dlouholeté zkušenosti na trhu s pečivem	Absence odkládací plochy
Široký sortiment	Vyšší ceny pečiva
Kvalita sortimentu	Nedostatečný stejnokroj zaměstnanců
Umístění a dobrá dostupnost prodejny	Absence nabídkových akcí
Příjemný a vyškolený personál	Dlouhá doba čekání na obsluhu
Provozní doba	Prašnost a hluchost v okolí
Možnost konzumace pečiva v prodejně	Absence ochutnávek
Široký doplňkový sortiment	
Příležitosti	Ohrožení
Stálost potravinářského trhu (lidé musejí jíst)	Dopady celosvětové finanční krize
Zvyšující se příjmy obyvatelstva	Velké množství přímých i nepřímých konkurentů na trhu
Velký počet kolemjdoucích (potenciálních zákazníků)	Vysoký nájem a ceny energií
Nedostatek času zákazníků u stravování	Rostoucí ceny surovin na výrobu
Velký počet stálých zákazníků	Vysoká nezaměstnanost
	Vznik nové konkurence

Zdroj: Vlastní

6. Návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti prodejny

Úkolem této kapitoly je poskytnout návrhy a doporučení pro společnost Pekařství Illík s.r.o. tak, aby co možná nejlépe vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Odvíjí se od výsledků výzkumů, pozorování konkurenčních zařízení a dotazování zákazníků prodejny, ale také z Porterovy analýzy konkurenčních sil, poziční mapy, SWOT analýzy a ostatních zjištěných poznatků.

Mé návrhy a doporučení jsou zaměřeny na vybrané prvky marketingového mixu, kterými jsou produkt, marketingová komunikace, materiální prostředí a procesy.

6.1 Produkt

Šíře sortimentu

Pro získání nových a udržení stálých zákazníků je důležitá nejenom kvalita pečiva, ale také jeho poskytované množství. V porovnání s ostatními vybranými prodejnami se pekařství Illík umístilo v šíři sortimentu na jednom z prvních míst. Velký výběr pečiva společně s doplňkovým sortimentem může uspokojit i velké nároky zákazníků.

I přes tak velký výběr pečiva však z mého výzkumu vyplynulo, že by zákazníci rádi uvítali větší zastoupení speciálních výrobků. **Doporučuji tedy pekárenské prodejně rozšířit sortiment v oblasti speciálních výrobků.** Zákazníci tak budou mít větší výběr u výrobků, které ideálně zastupují možnost rychlého stravování. Touto formou rychlého občerstvení pekárna může výrazně zvýšit svůj prodej, a tím zvýšit i zisk.

Doplnění sortimentu

Jak již jsem v předešlé části zmínil, majitel společnosti přemýšlí o výrobě vlastních plněných baget. Na základě výsledků svého výzkumu, kde by 66% respondentů uvítalo možnost nákupu vlastních plněných baget Illík, **doporučuji panu Illíkovi začít výrobu těchto baget a jejich následný prodej.** Nejčastějšími požadovanými druhy byly u respondentů bagety kuřecí, šunkové, pikantní a bagety vegetarián. **Pro začátek navrhuji vyrábět právě tyto druhy.** Rozšíření sortimentu o tento druh výrobku by mohl mít za následek zvýšení počtu stálých zákazníků, ale i získání většího počtu zákazníků nových. Zvýšení počtu zákazníků by mohlo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Udržení kvality pečiva

Velmi důležitým činitelem při výběru a nákupu pečiva je jeho kvalita. Tento fakt potvrdili i samotní respondenti, kde velké procento uvedlo, že nakupuje v prodejně právě z důvodů kvality pečiva. Kvalitní a chutné pečivo v Pekařství Illík není dáno jen tím, že je kvalita součástí filosofie podniku, ale hlavně dlouholetou tradicí a zkušenostmi. **Majiteli pekárny navrhuji i nadále pokračovat v nastolené úrovni kvality pečiva.**

Zvýšit prodej méně preferovaných výrobků

Pro zvýšení konkurenceschopnosti je důležité, aby se zvyšoval prodej všech výrobků. **Navrhuji vedení pekárny, aby své marketingové aktivity více zaměřila na méně nakupované výrobky,** kterými jsou chleby a cukrářské výrobky. Zejména bych doporučil zaměřit se na chleby, které tvoří základ pekářenské výroby.

6.2 Marketingová komunikace

Slevy a nabídkové akce

Při porovnávání pekářenské prodejny s konkurencí mi v pekařství Illík chyběly výraznější cenové případně slevové akce. V době mého výzkumu v prodejně probíhaly pouze tři dlouhodobé akce. Tento fakt lze považovat za značnou nevýhodu oproti konkurenci, která je v této oblasti daleko iniciativnější. **Majiteli prodejny proto navrhuji zavést více cenových, případně slevových akcí.** Představuji si akce typu 3 + 1 kobliha zdarma. Dále při konzumaci určitého množství a druhu pečiva v prodejně kávu nebo čaj zdarma. Větší množství nárazových slev na určité pečivo, které trvají den nebo dva. Domnívám se, že tyto cenové akce by mohly přilákat do prodejny větší množství zákazníků a také zvýšit počet nakupovaných výrobků u zákazníků stávajících.

Společně se zavedením většího množství slevových akcí **navrhuji výrazné označení těchto akcí jak na exteriéru, tak v interiéru pekářenské prodejny.**

Ochutnávky pečiva

V průběhu svého výzkumu jsem zjistil, že možnost ochutnávky pečiva v prodejně je jedním z nejlepších podpůrných prostředků k zvýšení prodeje pečiva. **Majiteli pekárny proto navrhuji, aby zavedl možnost ochutnávky různých druhů pečiva v prodejně.** Za originální možnost těchto ochutnávek považuji figurínu pekaře, umístěného mezi prodejními pulty, který drží v ruce ták s ochutnávaným pečivem.

Zavedením ochutnávek by pekárna získala značnou konkurenční výhodu. Možnost ochutnání pečiva zákazníkem může výrazně zvýšit jeho prodej, a tím přinést větší zisk.

6.3 Materiální prostředí

Jednotné cenové označení

Při pozorování pekárenské prodejny jsem zaregistroval nejednotného cenového označení sortimentu. Některý cenovky pečiva byly tištěné, jiné psané ručně a podkladový papír se také lišil. Toto označení působí neesteticky, ale zejména ruší přehlednost sortimentu. **Doporučuji zavést jednotné cenové označení**, které by bylo složeno ze stejného podkladového papíru, bylo by vytištěné a cenovka by obsahovala také logo společnosti.

Současně s jednotným cenovým označením **navrhuji zavést informační tabuli, na které by byl umístěn přehled cen nejčastěji nakupovaných výrobků**. Tuto tabuli bych umístil na zeď nad regály, na kterých je umístěno pečivo.

Zavedení tohoto a předešlého doporučení pomůže zákazníkovi v lepší orientaci v cenách a rozsahu sortimentu.

Sáčky na pečivo

Doporučuji nakoupit papírové sáčky na pečivo, na kterých by bylo vytištěno logo společnosti. Toto doporučení plní funkci originální reklamy, která upozorňuje na výrobce pečiva. Neplní však pouze funkci reklamy, ale také praktičnosti. Papírový sáček je ideální místo, kde lze umístit ještě teplé pečivo. Zavedení papírových sáčků by mohlo vést ke zvýšení oblíbenosti, spokojenosti a zvýšení povědomí o značce. Zvýšení těchto faktorů by mohlo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Sedací a odkládací plochy

Přestože byl interiér Pekařství Illík hodnocen velice kladně, prodejna nedisponuje možností odkládací plochy a možností posezení. Tyto dva nedostatky pociťuje zákazník při konzumaci pečiva v prodejně. Prodejna je mimo jiné vybavena třemi stoly určených ke stání. **Doporučuji zakoupit šest barových židlí**, které by byly po dvou umístěny ke stolkům. Dále **navrhuji vytvoření odkládací plochy**, na kterou by si mohli zákazníci při konzumaci pečiva odložit své věci. Zavedením těchto doporučení by byla zákazníkovi zpříjemněna možnost konzumace pečiva v prodejně.

6.4 Procesy

Rozšíření provozní doby

Pro možné zvýšení konkurenceschopnosti bych dále doporučil rozšíření provozní doby. **Navrhuji rozšířit provozní dobu na noční prodej, a to ve dny středa, pátek a sobota**, kdy se díky aktivitám na Stodolní ulici vyskytuje před prodejnou velké množství lidí. Z vlastní zkušenosti vím, že při cestě ze zábavy domů mívá člověk velký hlad a při dlouhém „hladovém“ čekání na tramvaj je nákup pečiva ideální volbou. Myslím, že právě tito lidé představují velké množství potenciálních zákazníků. **Z důvodu úspory nákladů a bezpečnosti navrhuji do výlohy vsadit prodejní okénko na noční prodej.** Tímto doporučením by pekárenská prodejna mohla konkurovat i rychlým občerstvením nacházejících se v blízkém okolí Stodolní ulice.

Platba stravenkami

Výraznou nevýhodou Pekařství Illík s.r.o. oproti konkurenci je nemožnost platby stravenkami. Veškeré konkurenční pekárenské prodejny totiž platbu stravenkami umožňují. Jako jedno z dalších doporučení **navrhuji možnost zavést platbu stravenkami.** Zavedení této možnosti platby považuji za výborný krok vůči zákazníkům, protože velký počet z nich stravenkami disponuje a často jimi platí. **Pro větší efektivitu doporučuji zavést minimálně tři druhy stravenek.** Zavedením tohoto druhu placení dojde k odstranění výrazné konkurenční nevýhody.

7. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění konkurenční pozice prodejny Pekařství Illík a vytvoření návrhu na její posílení. K dosažení požadovaných cílů mi pomohl nejen vlastní marketingový výzkum, který se skládal z pozorování a dotazování, ale také SWOT analýza, poziční mapa, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a další.

V první části bakalářské práce jsem se snažil charakterizovat společnost Pekařství Illík s.r.o. a interpretovat teoretická východiska problematiky služeb a konkurence.

Obsahem výzkumu bylo zjištění spokojenosti zákazníků s pekárenskou prodejnou a její porovnání s konkurenčními pekárenskými prodejny.

Pro metodu pozorování konkurenčních zařízení jsem si vytvořil tabulku s jednotlivými faktory, které jsem v jednotlivých prodejnách hodnotil. Pro větší objektivitu jsem pozorování prováděl společně se svou přítelkyní, která byla podrobně s výzkumem seznámena.

Pro metodu dotazování jsem vytvořil dotazník, který obsahoval 12 otázek. Tyto otázky byly přímo zaměřeny na spokojenost zákazníků s prodejnou pekařství Illík. Sběr dat probíhal přímo v pekárenské prodejně na Nádražní ulici po dobu sedmi dnů, kde jsem dotazníky osobně předkládal zákazníkům.

Data z obou výzkumů jsem podrobně analyzoval a vyvodil z nich odpovídající vyhodnocení. Výsledky získané výzkumem jsem použil pro vytvoření několika návrhů a doporučení členěných podle prvků marketingového mixu. Za nejvýznamnější doporučení považuji rozšíření a doplnění sortimentu, udržení kvality pečiva, vylepšení materiálního prostředí prodejny, ochutnávky s pečivem a možnost platby stravenkami. Jejich případná realizace by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti pekárenské prodejny.

Mým hlavním zjištěním byla stávající pozice pekárenské prodejny na trhu. Dle mých výsledků je tato pozice velice dobrá, protože prodejna dokáže se svou nejbližší konkurencí velmi zdárně bojovat a pomalu si vytváří dominantní postavení. Mezi největší konkurenty pekárenské prodejny patří Pekařství Seval a Pekaři a spol.

Myslím si, že analýza konkurenční pozice je velmi důležitá při podnikání v jakémkoliv oboru, ale také pro přizpůsobení se současné situaci, stavu věcí a potřebám zákazníka. Pokud bude zákazník spokojen s výrobkem, službou, prodejcem, značkou či

prostředím, kde uskutečňuje svůj nákup, je velmi pravděpodobné, že se bude vracet a že bude dál šířit kladné hodnocení prodejny.

Při vypracování této bakalářské práce jsem se snažil uplatnit veškeré své znalosti a dovednosti. Doufám, že práce povede nejen ke zdárnému ukončení mého bakalářského studia, ale bude také přínosem společnosti Pekařství Illík.

Seznam použité literatury

Knihy

1. JIRÁSEK, J. [i]Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu.[/i] 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
2. KOTLER, P. [i]Marketing management. [/i] 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
3. VAŠTÍKOVÁ, M. [i]Marketing služeb – efektivně a moderně.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 237 s. ISBN 978-80-2472721-9.
4. KOTLER, P. [i]Marketing od A do Z.[/i] 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
5. KANTOROVÁ, K. [i]Marketingový mix.[/i] 1. vyd. Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 87 s. ISBN 80-7042-237-8.
6. HORÁKOVÁ, I. [i]Marketing v současné světové praxi.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
7. KOZEL, R., et al. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
8. FORET, M. [i]Marketingová komunikace.[/i] 1. vyd. Praha : Computer press, 2006. 446 s. ISBN 80-251-1041-9.
9. SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika.[i/] 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 9788024719924.
10. BARTES, F. [i]Konkurenční strategie firmy.[/i] 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

11. PORTER, E. M. [i]Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.

12. JAKUBÍKOVÁ, D. [i]Marketing v cestovním ruchu. [i/] 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

13. HORÁKOVÁ, H. [i]Strategický marketing.[i/] 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

Internetové zdroje

<http://www.illik.cz/>

Ostatní prameny

14. Přednášky z předmětu Marketing služeb

15. Přednášky z předmětu Marketing

Interní zdroje společnosti Pekařství Illík s.r.o.

Seznam zkratk a symbolů

apod.	a podobně
cca.	přibližně
č.	číslo
Ing.	Inženýr
např.	například
obr.	obrázek
PR	public relation (vztahy s veřejností)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaně
viz	

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Cyklus tržní životnosti produktu.....	6
Obr. 2.2	Porterova teorie konkurenčních sil	15
Obr. 2.3	Poziční mapa.....	17
Obr. 2.4	SWOT analýza.....	17
Obr. 3.1	Organizační struktura.....	20
Obr. 3.2	Logo společnosti	21
Obr. 3.3	Rozmístění vlastních prodejen.....	24
Obr. 3.4	Výnosy a náklady v letech 2006 - 2008.....	26
Obr. 3.5	Výsledek hospodaření v letech 2006 - 2008.....	27
Obr. 3.6	Podíl nákladů a výnosů prodejny na celkových nákladech a výnosech	27
Obr. 4.1	Pohlaví respondentů.....	31
Obr. 4.2	Věkové složení respondentů	31
Obr. 5.1	Návštěvnost pekárenské prodejny	37
Obr. 5.2	Četnost návštěv pekárenské prodejny	37
Obr. 5.3	Důvody nákupu v prodejně.....	38
Obr. 5.4	Nejčastěji nakupované produkty.....	39
Obr. 5.5	Doplnění výrobků	40
Obr. 5.6	Názor respondentů na plněné bagety Illík	41
Obr. 5.7	Poziční mapa.....	42
Obr. 5.8	Celkový názor respondentů na prodejnu	43
4.1	Návštěvnost pekárenské prodejny u mužů a žen	69
4.2	Důvody nákupu v prodejně v závislosti na frekvenci návštěv.....	69
4.3	Nejčastěji nakupované výrobky u mužů a žen.....	69
4.4	Požadavky na doplnění sortimentu v závislosti na návštěvnosti	70
4.5	Požadované druhy vlastních baget.....	70
4.6	Procentuální část zákazníků, kteří by uvítali nákup vlastních baget	70
4.7	Doporučil by respondent prodejny svým známým	71
4.8	Návštěvnost pekárnské prodejny v závislosti na věku respondenta	71
5.1	Výrobky	72
6.1	Exteriér.....	72
6.2	Interiér 1	73
6.3	Interiér 2.....	73

Seznam tabulek

Tab. 4.1	Časový harmonogram dotazování	30
Tab. 4.2	Časový harmonogram pozorování	33
Tab. 5.1	SWOT analýza.....	52

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce,
- souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití - mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....
Lukáš Kučera

Lubojaty 81, Bílovec 5, 742 92

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Tabulka pro pozorování

Příloha č. 3 – Vyhodnocení pozorování

Příloha č. 4 – Grafy výsledků výzkumu

Příloha č. 5 – Ukázka některých výrobků

Příloha č. 6 – Prodejna na Nádražní ulici v Ostravě

Příloha č.1 – Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jsem student 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, zabývající se tvorbou bakalářské práce. Mým cílem je zjistit spokojenost zákazníků s pekárenskou prodejnou Pekařství Illík s.r.o.

Vážení respondenti, prosím Vás tímto o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní. Prosím o označování jedné odpovědi kroužkem, není-li uvedeno jinak. Děkuji za Váš strávený čas při vyplňování dotazníků.

Lukáš Kučera

1) *Nacházíte se v prodejně Pekařství Illík s.r.o. na Nádražní ulici v Ostravě poprvé nebo opakovaně?*

- a) poprvé b) opakovaně

(pokud je vaše odpověď poprvé, dotazník dále nevyplňujte, děkuji za spolupráci)

2) *Jak často navštěvujete tuto prodejnu?*

- a) denně b) vícekrát v týdnu c) několikrát v měsíci d) méně často

3) *Jaké jsou Vaše důvody nákupu v této prodejně?* (můžete označit více odpovědí)

- a) kvalita zboží b) umístění c) příjemný personál
d) velký výběr produktů e) doporučení f) zkušenosti se značkou
g) ceny h) jiný důvod

4) *Vyberte skupinu výrobků, které nejčastěji nakupujete?*

- a) chleby b) pečivo běžné c) pečivo sladké
d) cukrářské výrobky e) speciální výrobky f) jiné

5) *Které výrobky by podle Vás měly být v prodejně více zastoupeny?*
(můžete označit více odpovědí)

- a) chleby b) pečivo běžné c) pečivo sladké
d) cukrářské výrobky e) speciální výrobky f) jiné

6) *Uvítali byste možnost nákupu vlastních plněných baget Illík v prodejně?*

- a) Ano b) Ne

(pokud je vaše odpověď ne, přejděte prosím na otázku 8)

7) ***Jaký druh plněných baget byste nejraději uvítali?***
(můžete označit více odpovědí)

- a) kuřecí b) šunková c) pikantní
d) vegeterián e) salámová f) jiný druh

8) ***Ohodnoťte prosím Vaši důležitost kritérií při nákupu pečiva a Vaši spokojenost s touto pekárenskou prodejnou.***

- 5- nejdůležitější, 1 – nejméně důležité
5- nejvíce spokojen, 1 – nejméně spokojen

	Důležitost (5 - 1)	Spokojenost (5 - 1)
Sortiment		
Kvalita		
Cena		
Dostupnost		
Ochota personálu		
Provozní doba		
Vzhled prodejny		
Doba čekání na obsahu		

9) ***Jaký je Váš názor na tuto prodejnu?***

- a)  b)  c) 

10) ***Doporučil byste tuto prodejnu svým známým?***

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne

11) ***Jaké je Vaše pohlaví?***

- a) muž b) žena

12) ***Jaký je Váš věk?***

- a) Méně než 18 let b) 18 – 35 let c) 36 – 55 let d) 56 a více let

Příloha č.2 – Tabulka pro pozorování

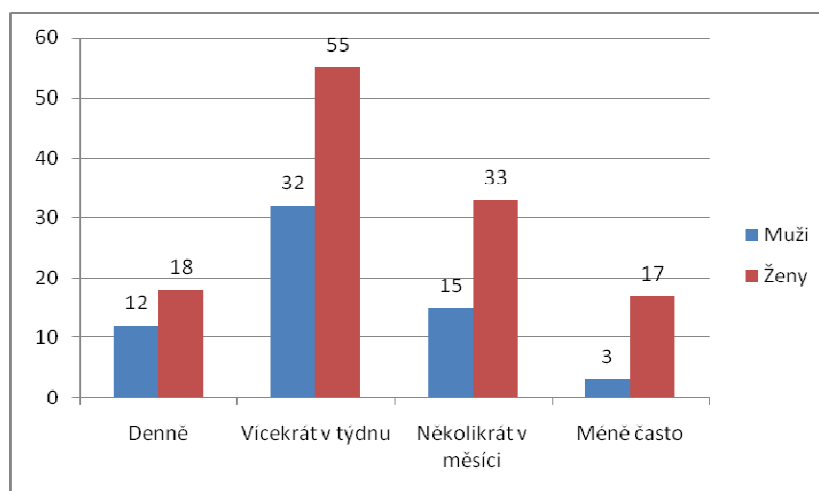
1. Nabídka služeb			
Rozsah (množství druhů) pečiva	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi rozsáhlá nabídka pečiva , 1=velmi malá nabídka pečiva</i>			
Vzhled pečiva	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi dobrý vzhled pečiva, 1 = velmi špatný vzhled pečiva</i>			
Kvalita pečiva	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi dobrá kvalita pečiva, 1 = velmi špatná kvalita pečiva</i>			
Ceny pečiva	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=zcela přijatelná cena, 1 = zcela nepřijatelná cena</i>			
Nabídkové akce	ANO	NE	
Doplňkový sortiment	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi rozsáhlý doplňkový sortiment, 1 = velmi malý, žádný</i>			
Možnost konzumace pečiva v prodejně	ANO	NE	
2. Prostředí a interiér			
Umístění a přístupnost	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi dobré, 1 = velmi špatné</i>			
První dojem	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi dobrý, 1 = velmi špatný</i>			
Vzhled interiéru	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi vzhledný, 1 = zcela nevzhledný</i>			
Vzhled exteriéru	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi vzhledný, 1 = zcela nevzhledný</i>			
Přehlednost zboží	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi přehledné zboží, 1 = zcela nepřehledné zboží</i>			
Čistota prodejny	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi čistá, 1 = velmi nečistá</i>			
3. Hodnocení personálu			
Ochota a vstřícnost	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi vstřícní, 1 = zcela nevstřícní</i>			
Odborné znalosti a dovednosti	Hodnocení		
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi rozumí oboru, 1 = zcela nerozumí oboru</i>			
Stejnokroj	ANO	NE	
4. Možnost platby			
Hotově	ANO	NE	
Platební kartou	ANO	NE	
Stravenkami	ANO	NE	
5. Procesy			
Provozní doba			
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi dobrá provozní doba, 1 = velmi špatná provozní doba</i>			
Doba čekání na obsloužení			
<i>Hodnocení formou škál od 5 - 1 , kde 5=velmi krátká doba čekání, 1 = velmi dlouhá doba čekání</i>			

Příloha č. 3 – Vyhodnocení pozorování

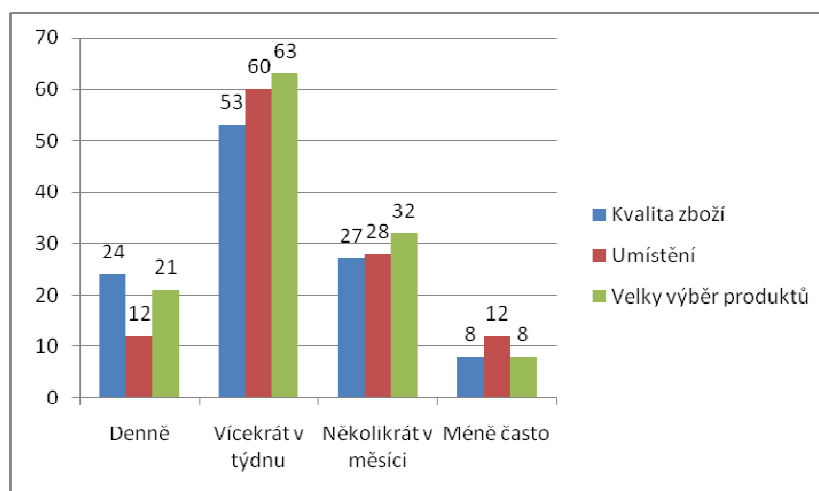
	P. Illík	Pekaři a spol.	P. Seval	P. Pezo	P. Kebísek
1. Nabídka služeb					
Rozsah (množství druhů) pečiva	5	4	2	3	3
Vzhled pečiva	4	5	3	4	4
Kvalita pečiva (chuť, čerstvost)	5	5	4	4	3
Ceny pečiva	3	4	4	4	4
Nabídkové akce	3	3	NE	ANO	ANO
Doplňkový sortiment	4	5	4	5	4
Konzumace pečiva v prodejně	ANO	ANO	ANO	NE	NE
2. Prostředí a interiér					
Umístění a přístupnost	5	4	2	4	4
První dojem	4	5	4	3	5
Vzhled interiéru	4	5	3	4	3
Vzhled exteriéru	5	4	4	3	3
Přehlednost zboží	3	4	4	4	4
Čistota prodejny	3	4	5	3	4
3. Hodnocení personálu					
Ochota a vstřícnost	4	4	3	4	4
Odborné znalosti a dovednosti	4	4	4	3	3
Stejnokroj	ANO	ANO	NE	NE	NE
4. Možnost platby					
Hotově	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Platební kartou	NE	NE	NE	NE	NE
Stravenkami	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
5. Procesy					
Provozní doba	4	4	2	4	5
Doba čekání na obsloužení	3	4	5	4	5

Příloha č. 4 – Grafy výsledků výzkumu

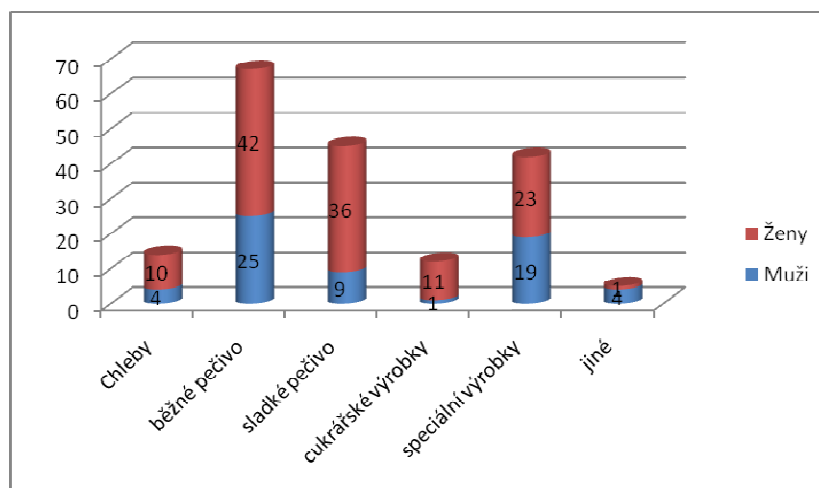
4.1 Návštěvnost pekárenské prodejny u mužů a žen



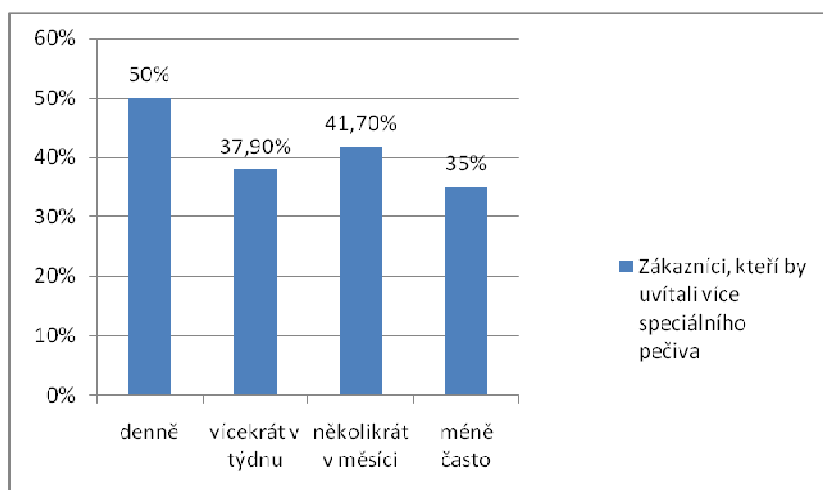
4.2 Důvody nákupu v prodejně v závislosti na frekvenci návštěv



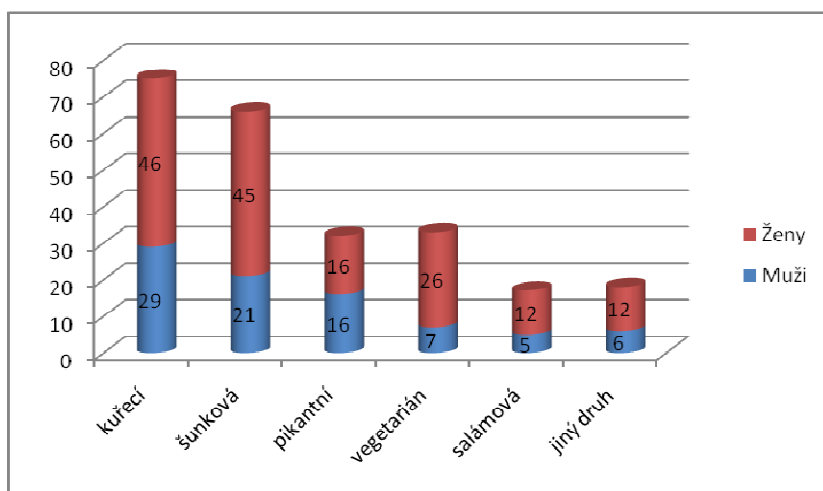
4.3 Nejčastěji nakupované výrobky u mužů a žen



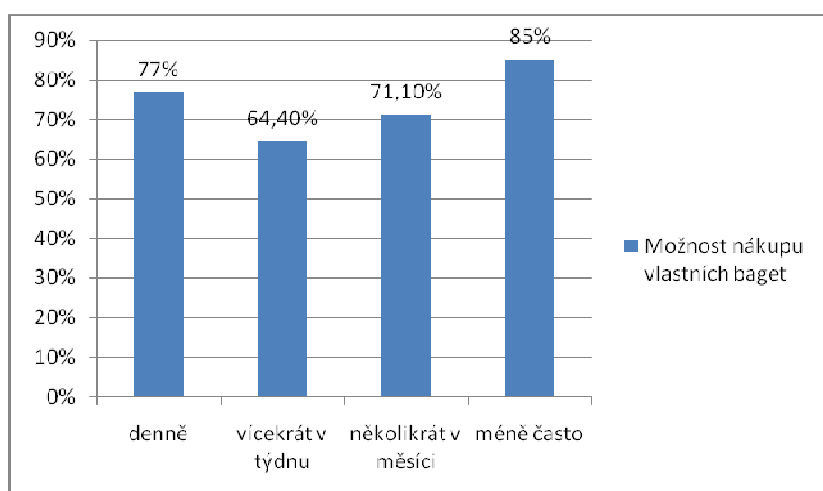
4.4 Požadavky na doplnění sortimentu v závislosti na návštěvnosti



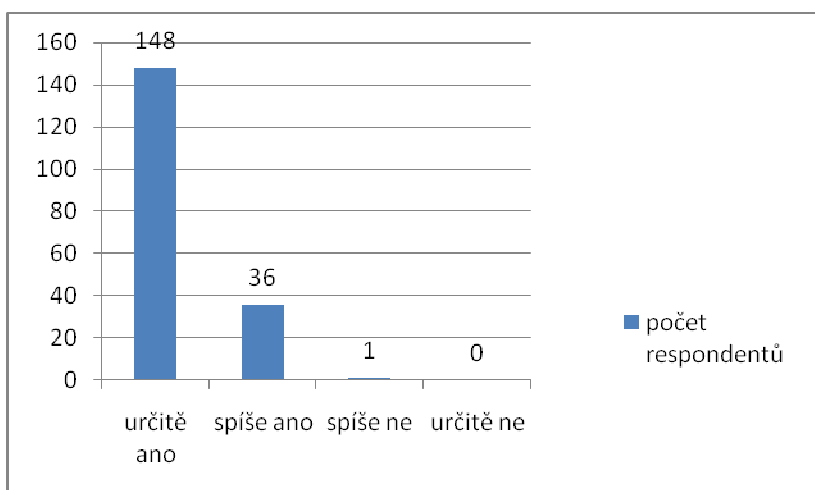
4.5 Požadované druhy vlastních baget



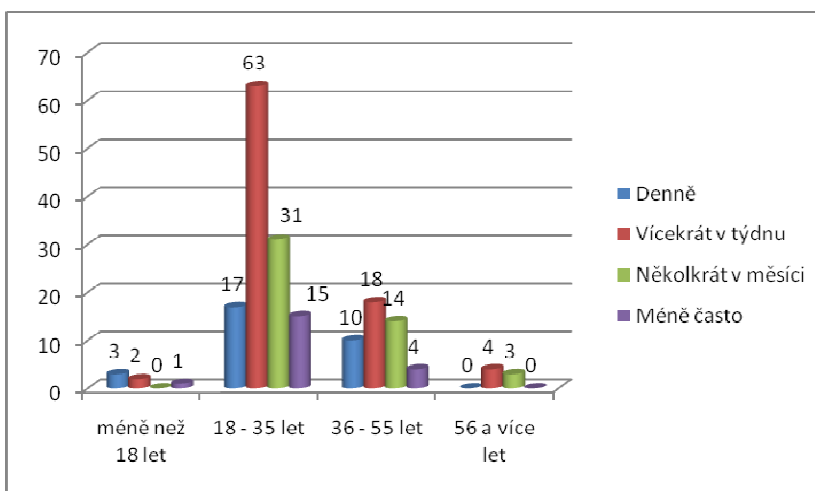
4.6 Procentuální část zákazníků, kteří by uvítali nákup vlastních baget



4.7 Doporučil by respondent prodejny svým známým



4.8 Návštěvnost pekárské prodejny v závislosti na věku respondenta



Příloha č.5 - Ukázka některých výrobků

5.1 Výrobky



Zdroj: www.illik.cz

Příloha č.6 – Prodejna v Ostravě na Nádražní ulici

6.1 Exteriér



Zdroj: Vlastní

6.2 Interiér 1



Zdroj: Vlastní

6.3 Interiér 2



Zdroj: Vlastní